

ISVOUGA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENTRE DOURO E VOUGA

Criação de um Modelo de Negócio para o estúdio de fotografia Quarto de Lua

Mariana Pinho Cardoso Leite Costa

setembro, 2020

**Mestrado em Gestão de Empresas
Orientador: Professor Doutor Marco Lamas**

Mariana Pinho Cardoso Leite Costa



INSTITUTO SUPERIOR DE ENTRE DOURO E VOUGA

Criação de um Modelo de Negócio para o estúdio de fotografia Quarto de Lua

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Marco Lamas

setembro/2020

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste projeto resulta de um esforço individual e coletivo, por isso gostaria de deixar o meu agradecimento a algumas pessoas.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marco Lamas, que se mostrou sempre disponível para me ajudar em todas as fases da elaboração deste trabalho, bem como na motivação e confiança que foi transmitindo ao longo de todo o processo.

Seguidamente gostaria de agradecer à minha família, amigos, e ao meu namorado, Duarte, que esteve sempre ao meu lado dando o seu apoio e colaboração ao longo de todo o desenvolvimento deste projeto.

RESUMO

Atualmente, o empreendedorismo é um dos conceitos mais desenvolvidos por inúmeros autores e densamente aplicado pelas mais diversas empresas, com o objetivo de implementar novas ideias ou transformar conceitos já existentes.

Relativamente ao Modelo de Negócio, existem diversos modelos que podem ser aplicados, sendo que cada empresa deverá optar por aquele que for mais adequado e capaz de gerar os melhores resultados. Neste projeto recorreu-se ao *Business Model Canvas*, pelo facto de ser uma ferramenta intuitiva e de fácil compreensão.

Este projeto foi desenvolvido com base nos conceitos teóricos apresentados na revisão de literatura, sendo os mesmos, Empreendedorismo, *Startup*, Estratégia e Modelos de Negócio.

De acordo com o objetivo deste projeto, será desenvolvido um Modelo de Negócio para o estúdio de fotografia Quarto de Lua, bem como a definição da sua proposta de valor e caracterização do cliente-alvo.

Para além da elaboração do Modelo de Negócio foi, também, realizada uma caracterização do estúdio de fotografia e a sua análise interna e externa.

Por fim, são apresentados os resultados obtidos, o Modelo de Negócio e as conclusões finais.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; *Startup*; Modelo de Negócio; *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

Currently, entrepreneurship is one of the most developed concepts by many authors and very applied by several companies, with the aim of implementing new ideas or transforming existing concepts.

Regarding the Business Model, there are several models that can be applied, and each company should choose the one that is the most appropriate and capable of generating the best results.

In this project, Business Model Canvas was used, because it is an easy to understand and intuitive tool.

This project was developed based on the theoretical concepts presented in the literature review, Entrepreneurship, Startup, Strategy and Business Models.

In accordance with the purpose of this project, a Business Model will be developed for the photography studio named Quarto de Lua, as well as the definition of its value proposal and characterization of the target client.

In addition to the elaboration of the Business Model, a characterization of the studio and its internal and external analysis were also carried out.

Finally, the results obtained from the Business Model and the final conclusions are presented.

Key words: Entrepreneurship; Startup; Business Model; Business Model Canvas.

ÍNDICE

1. Introdução	4
1.1. Apresentação e enquadramento do tema	4
1.2. Objetivos e metodologia do projeto.....	6
1.3. Estrutura do Projeto	6
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Empreendedorismo.....	7
2.2. Startup	11
2.3. Estratégia	16
2.4. Modelos de Negócio	22
3. Metodologia e Contextualização.....	44
3.1. Introdução.....	44
3.2. Objetivos	44
3.3 Metodologia	44
3.4. Método de recolha de dados.....	45
3.6. Apresentação do Estúdio de Fotografia – Quarto de Lua	46
4. Desenvolvimento prático do Projeto.....	49
4.1. Análise de Dados.....	49
4.2. Caracterização do Quarto de Lua (análise interna)	60
4.3. Caracterização do Mercado (análise Externa- PEST)	62
4.4. Análise SWOT	67
4.5. Modelo de Negócio no Quarto de Lua	68
5. Conclusões e Considerações Finais.....	80
5.1. Conclusões Finais	80
5.2. Limitações do Projeto	81
5.3. Sugestões para Projetos Futuros	81

<i>Bibliografia.....</i>	<i>82</i>
<i>Anexos.....</i>	<i>91</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC – *Business Model Canvas*

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MN – Modelo de Negócio

P2P – *Peer-to-peer*

TEA – *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fatores da Análise PEST	19
Figura 2: Análise Swot.....	21
Figura 3: Resumo Elementos da Análise SWOT	22
Figura 4 - Definição de Modelo de Negócio - Triângulo Mágico	27
Figura 5: Tela <i>Business Model Canvas</i>	43
Figura 6 - Taxa de Crescimento real do PIB.....	62
Figura 7 - Taxa de Desemprego: Total e por grupo etário	63
Figura 8 - Taxa Bruta de Natalidade	64
Figura 9: As seis dimensões de Hofstede em Portugal	65
Figura 10 - Assinantes do acesso à Internet	66
Figura 11 - Análise SWOT - Quarto de Lua	67
Figura 12: Tela Modelo de Negócio - Quarto de Lua	78
Figura 13: <i>Value Proposition Canvas</i> - Quarto de Lua.....	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Características do empreendedor	9
Tabela 2: Evolução do conceito de <i>Startup</i>	13
Tabela 3: Ocorrências do termo " <i>Business Model</i> " e termos relacionados em publicações acadêmicas	23
Tabela 4: Estrutura de Custos.....	35
Tabela 5: Diferentes Tipos de Parcerias.....	35
Tabela 6: Categorias Recursos-Chave.....	37
Tabela 7: Como Gerar Valor	38
Tabela 8: Idade	50
Tabela 9: Género	50
Tabela 10: Distrito de Residência	50
Tabela 11: Habilitações Literárias.....	51
Tabela 12: Situação profissional	52
Tabela 13: Número Elementos Agregado Familiar.....	52
Tabela 14: Remuneração Mensal Líquida.....	53
Tabela 15: Distância a percorrer até ao Estúdio de Fotografia	53
Tabela 16: Sessão Fotográfica com maior investimento?	54
Tabela 17: Formato de Fotografia mais valorizado	55
Tabela 18: Fatores determinantes na escolha de um estúdio fotográfico.....	56
Tabela 19: Características que o cliente mais procura num serviço personalizado	57
Tabela 20: Aspetos mais importantes na escolha de um serviço de fotografia.....	59

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO E ENQUADRAMENTO DO TEMA

Num mundo em constante mudança a adaptação das mais diversas empresas ao mundo digital, tem emergido de forma exponencial, sendo algo essencial e de certo modo incontornável. Assim, a necessidade de abordar temas como o Empreendedorismo, *Startup*, Estratégia e Modelos de Negócio, torna-se essencial na situação de mudança que o mundo, atualmente, atravessa.

O autor Peter Drucker (2006), define o empreendedorismo como um ato de inovação, focando o uso de recursos, já existentes, de novas e diferentes formas. Para o mesmo autor, este é um conceito associado, também, a grandes empresas, o que levará à inovação tecnológica tanto ao nível dos seus processos como dos seus produtos ou serviços, e não apenas a uma pessoa individualmente, aquando da criação de um novo negócio.

O processo de criação e inovação, bem como a implementação de uma melhoria contínua numa empresa já existente, representam o foco do conceito de empreendedorismo.

Segundo a organização “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM), o conceito de empreendedorismo visa a criação de um novo negócio como emprego próprio, ou de uma nova organização empresarial ou, ainda, da expansão de um negócio já existente, por um indivíduo ou equipa de indivíduos (Acs *et al.*, 2005).

Em Portugal, pode-se encontrar uma “Economia orientada para a inovação, ou seja, uma economia orientada para o setor dos serviços face ao setor da atividade industrial, dando resposta às necessidades e exigências de uma sociedade em crescimento e com elevado rendimento (GEM, 2019).

Assim, criar um produto ou serviço pode significar, também, que serão atravessadas extremas condições de incerteza e risco, realidade muito associada ao conceito de *Startup*, sendo, esta, uma instituição humana já projetada para funcionar nessas condições (Ries, 2010).

Segundo a organização *Startup Portugal* (2019), as *startups* representam 1,1% do PIB nacional, sendo que foi verificado um crescimento do número de empregos, nas mesmas, no ano de 2016, cerca de 30% no ano de 2017 e cerca de 24% em 2018 (Barbosa, 2019).

Uma *startup* irá funcionar como uma nova organização com vista a encontrar novos Modelos de Negócio (MN), através de um processo contínuo de tentativa/erro que sejam escaláveis e suscetíveis de serem repetidos (Blank e Dorf, 2012) (Spender *et al.*, 2017).

São vários os fatores que levam a esta necessidade de mudança, tais como a globalização e a transformação tecnológica. Todas estas alterações fizeram com que as empresas fossem obrigadas a alterar aquilo que consideravam, até então, serem as suas vantagens competitivas e que as diferenciava do restante ambiente empresarial.

Nos últimos anos, novas formas de criação de valor, tanto para o cliente como para os investidores, foram criadas, o que se refletiu numa mudança nas estratégias das empresas e por conseguinte no seu Modelo de Negócio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Surge, então, a necessidade de implementação de novos Modelos de Negócio que sejam capazes de gerar mais receitas e resultados para uma determinada empresa e uma melhor adaptação às novas realidades e exigências do cliente.

Existem diversos desenhos de Modelos de Negócio diferentes, contudo, o *Business Model Canvas* (BMC) é um dos mais utilizados a nível mundial, uma vez que já foi testado inúmeras vezes, tanto a nível académico como empresarial.

Apresentado por Osterwalder e Pigneur (2009), o BMC é uma das ferramentas mais utilizadas por diversas empresas, uma vez que corresponde ao MN melhor adaptado e por isso mais adotado pelas organizações.

Trata-se, então, de uma ferramenta intuitiva e de fácil compreensão que, de forma resumida, mostra o funcionamento de uma empresa. Desenhada sob quatro grandes áreas como a viabilidade financeira, a gestão de infraestruturas, e a relação entre a oferta da empresa e o seu cliente, dentro das quais encontram-se os nove blocos constitutivos, fluxo de rendimentos, estrutura de custos, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, proposta de valor, segmento de clientes, relação com o cliente e, por fim, canais de distribuição (Osterwalder *et al.*, 2010).

Relativamente ao Quarto de Lua, é um estúdio de fotografia dedicado essencialmente à fotografia de família, estando incluído o registo fotográfico de eventos como casamentos, batizados, festas de aniversário entre outros e também registos de gravidez, recém-nascido, bebé, crianças e famílias.

O estúdio de fotografia foi criado em 2017, no entanto, até ao presente ano não apresentava um MN estruturado e organizado, onde fosse possível identificar todos os seus componentes, de forma a que o mesmo consiga crescer e desenvolver-se cada vez mais.

1.2. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO PROJETO

Com a realização do presente trabalho, tem-se como principal objetivo o desenvolvimento de um Modelo de Negócio adequado ao funcionamento do estúdio de fotografia Quarto de Lua, a criação de uma proposta de valor adequada às necessidades do público-alvo, bem como a sua definição e caracterização de modo a direcionar corretamente toda a comunicação da marca.

De forma a alcançar os objetivos descritos acima serão considerados alguns procedimentos tais como, a criação de uma proposta de valor adequada às necessidades do público-alvo, a definição e caracterização do mesmo, direcionando toda a comunicação da marca e a análise dos fatores diferenciadores.

1.3. ESTRUTURA DO PROJETO

Este projeto encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo que o capítulo 1 corresponde à introdução, onde é apresentado o enquadramento do tema, os objetivos do projeto e a estrutura do mesmo, o capítulo 2 onde se encontra a revisão sobre os conceitos de Empreendedorismo, *Startup*, Estratégia e Modelos de Negócio.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia e a contextualização do projeto, onde se pode encontrar a metodologia seguida, o método de recolha de dados utilizado e a apresentação do estúdio de fotografia Quarto de Lua.

Relativamente ao capítulo 4, o mesmo refere-se ao desenvolvimento prático do projeto, com a apresentação dos resultados obtidos e consequente análise interna do Quarto de Lua, bem como a sua análise externa, a análise SWOT e por fim o Modelo de Negócio.

Por fim, no capítulo 5, podem encontrar-se as conclusões e considerações finais do projeto desenvolvido, as limitações do mesmo e futuras sugestões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. EMPREENDEDORISMO

2.1.1. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo tem sido alvo de diversas pesquisas ao longo dos anos, sendo que existem diversas definições e autores que centram os seus estudos nesta temática.

Este conceito surge com Schumpeter (1942) nas suas pesquisas relacionadas com o tema e mais tarde, é o autor Peter Drucker (2006), que define o empreendedorismo como um ato de inovação, focando o uso de recursos, já existentes, de novas e diferentes formas. Ainda o mesmo autor afirma que este conceito é também uma característica que pode estar associada a grandes empresas e não apenas a uma pessoa individualmente, aquando da criação de um novo negócio. Incrementar o empreendedorismo numa grande empresa irá incitar à inovação tecnológica tanto ao nível dos seus processos como dos seus produtos ou serviços.

Os autores Bygrave e Hofer (1991) referem que o processo empreendedor começa pela identificação das oportunidades até à criação de uma empresa iniciante.

Segundo Shane & Venkataraman (2000), o conceito de empreendedorismo consiste na capacidade de criação de novas oportunidades de negócio com vista ao incremento de valor tanto para o empreendedor como para o cliente final. Os mesmos autores referem ainda, que o processo empreendedor está diretamente relacionado com a capacidade de compreender, reconhecer e explorar novas oportunidades, bem como os resultados que daí advêm.

Considerando teorias mais recentes, o empreendedorismo reflete a criação de uma nova empresa, cujo principal objetivo seja a conceção de um negócio num mercado já existente ou num novo mercado. O empreendedorismo surge por isso da capacidade de tomar iniciativas, procurando encontrar soluções que sejam inovadoras e capazes de solucionar diversos problemas, o que permitirá um desenvolvimento holístico (Costa, 2008; Sousa & Serralvo, 2008).

Associado ao conceito de empreendedorismo está, inúmeras vezes, o conceito de risco. Ao criar algo novo, existe sempre associado o medo, criado pelo fator risco, uma vez que têm de ser assumidos riscos financeiros, sociais e psíquicos. Muitas vezes este fator impede que a atividade empreendedora seja concretizada (Hisrich, Peter & Sheperd, 2008; Baptista *et al.*, 2008).

Para o autor Oliveira (2010) o empreendedorismo passa por uma melhoria das capacidades profissionais de forma a gerar uma alavancagem dos resultados das mais diversas

empresas, permitindo a criação de novas metas e novos projetos que sejam estratégicos e relevantes para o negócio.

São diversas as teorias apresentadas ao longo do último século sobre qual a definição de empreendedorismo. Apesar de todas as diferenças, existe um ponto em comum entre as mesmas, ser um conceito transversal a todas as áreas do conhecimento (Ribeiro & Guerra, 2014).

O empreendedorismo surge da ação por parte do empreendedor, uma pessoa que pretende expandir a sua atividade económica através da criação de valor com recurso à exploração de novas formas de negócio, mercados, processos e produtos (Da & Dias, 2015).

Resumidamente o conceito de empreendedorismo, consiste num processo de criação e de inovação, bem como de melhoria continua aquando de uma empresa já existente. O reconhecimento de uma nova oportunidade e a capacidade de arriscar remetem para características do perfil de um empreendedor, tema que será abordado seguidamente.

2.1.2. CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Existem diversos estudos que têm como objetivo perceber qual o perfil do empreendedor e as suas características. A necessidade de realização, a capacidade de controlo, a autoconfiança, a vontade de inovar e de arriscar são algumas das características descritas por diversos autores (McClelland, 1961; Begley & Boyd, 1987; Timmons, 1989).

Drucker (2006) refere que o empreendedor é aquele que cria novas oportunidades e novas fontes de inovação, apresentando um grande conhecimento do negócio, produto, serviço ou mercado em questão.

Para além de todas as características que foram apresentadas anteriormente o empreendedor precisa de algo indispensável na sua personalidade, a persistência. Esta será essencial para que este seja capaz de lidar com as adversidades que podem surgir durante o processo de criação de uma *startup* (DeNoble, Jung, & Ehrlich, 1999).

O empreendedor é um indivíduo determinado com poder de iniciativa e com vontade de conquistar e criar algo novo, novos produtos e procedimentos, com vista ao alcance do sucesso e poder (Dornelas, 2003).

Drucker (2006) afirmar que a capacidade de empreender não é algo que nasce com o empreendedor, no entanto corresponde a um conjunto de características que vão sendo moldadas ao longo dos anos, tais como a capacidade de liderança, a vocação para empreender e os diversos comportamentos e atitudes que sugerem uma enorme vontade de criação de algo novo.

A ambição de conceber algo inovador e trazer, ainda, vantagens competitivas ao seu negócio faz com que o empreendedor assuma o risco de a introduzir no mercado (Leite e Oliveira, 2007) (Chaves, 2009).

Assim, pode-se perceber que a capacidade de assumir riscos é, sem dúvida, uma das principais e mais importantes características inerentes ao empreendedor. Segundo Carter (2003), o empreendedor ao arriscar de forma a aproveitar as oportunidades que surgem no mercado estará a arriscar em algo incerto, uma vez que sendo algo novo ainda não existe uma grande quantidade de informação. O empreendedor tomará decisões que sejam estratégicas e apesar de todos os riscos associados, ponderadas.

Tabela 1: Características do empreendedor

Ano do Estudo	Autor	Características
1961 e 1987	McClelland	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de realização • Iniciativa • Forte capacidade de comunicação • Perceção das oportunidades • Preocupação na qualidade no trabalho desenvolvido • Planeamento sistemático • Monitorização
1987	Begley & Boyd	
1989	Timmons	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de controlo • Autoconfiança • Vontade de inovar e de arriscar
1999	DeNoble, Jung, & Ehrlich	<ul style="list-style-type: none"> • Persistência
2003	Carter <i>et al.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de arriscar • Capacidade de tomar decisões ponderadas e estratégicas
2003	Dornelas	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de Iniciativa • Vontade de conquistar e criar algo novo
2006	Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de liderança • Vocação para empreender • Criação de novas oportunidades • Criação de novas formas de inovação
2007	Leite & Oliveira	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber algo inovador • Capacidade de arriscar
2009	Chaves	

Fonte: Elaboração própria

2.1.3. O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL

O empreendedorismo assume um papel muito importante numa sociedade, desde a criação de emprego, ao crescimento económico ou a riqueza associada a uma sociedade, sendo por isso essencial o incentivo à inovação. No entanto, não é suficiente recorrer à inovação de forma a promover o empreendedorismo, é necessário saber como a aplicar e usar (Sarkar, 2017). Assim, o empreendedorismo passa por ser um dos fatores mais importantes no desenvolvimento da economia de um país (Gaspar, 2009).

Segundo os autores Leite e Oliveira (2007), em Portugal um dos principais obstáculos à iniciativa empreendedora é a falta de apoio e financiamento no início de atividade, bem como durante o seu crescimento. O conceito de empreendedorismo, em Portugal, aplica-se essencialmente, à criação de pequenas e microempresas, surgindo, na maioria das situações, de um indivíduo com capacidade criativa e espírito empreendedor (Baptista *et al.*, 2008).

A evolução do empreendedorismo é analisada através dos relatórios apresentados pelo “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM), o maior estudo sobre o empreendedorismo que compara a atividade empreendedora em diversos países a nível mundial.

O GEM define o empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (citado em GEM, 2019)

O indicador central deste estudo prende-se com a taxa “Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA)”, ou seja, a taxa que reflete a atividade empreendedora numa fase inicial relativamente à percentagem de população em idade adulta (até aos 64 anos) que se encontra num processo de abertura de um negócio.

De acordo com este relatório, no ano 2016/2017, verificou-se que Portugal se encontra inserido no grupo de países com uma “Economia orientada para a inovação”, ou seja, uma economia onde o setor dos serviços ganha ênfase face ao setor da atividade industrial. Esse mesmo setor deverá dar resposta às necessidades e exigências de uma sociedade em crescimento e com elevado rendimento. Já, em contrapartida o setor da atividade industrial encontra-se a ser alvo de diversas mudanças e melhorias associadas ao aumento da Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Após a observação da percentagem de TEA pode ver-se que Portugal apresenta um valor de 8.2%, o que coloca o país abaixo da média da EU, 8.4%, e na posição 43 em 64 economias analisadas no respetivo relatório (GEM, 2017).

A organização (GEM) refere que o conceito de empreendedorismo passa por ser uma tentativa de criação de um novo negócio como emprego próprio, ou de uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio já existente, por um indivíduo ou equipa de indivíduos (Acs *et al.*, 2005).

2.2. *STARTUP*

2.2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A passagem da maioria das indústrias transformadoras para uma vertente mais tecnológica implica que sejam efetuadas diversas reestruturações nessas mesmas indústrias, remetendo para um novo conceito, *startup* (Baptista *et al.*, 2008). Estas alterações ao nível da estrutura e funcionamento das empresas levaram ao aparecimento de novas ideias e por conseguinte à inovação (Berkowitz e Cooper, 1997).

Segundo o autor O'Reilly (2009), o conceito *startup* surge durante o período de 1997 a 2000, período esse denominado como a bolha da internet. Durante este intervalo de tempo surgiram diversas empresas online relacionadas com o “.com” o que lhes conferiu uma conotação mais direcionada para a área tecnológica. Estas empresas foram sobrevalorizadas tornando-se um forte alvo de investimento, intensificando o comércio online, o *e-commerce*.

Para Eric Ries (2010), uma *startup* é uma instituição humana projetada para fornecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Entrar na aventura de criar um novo produto ou serviço numa área ou num mercado de uma maneira nunca antes vista, converte as *startups* em algo arriscado e imprevisível. Existe uma elevada possibilidade do novo produto ou serviço que está a ser criado, não corresponder as expectativas iniciais, sendo por isso necessário que existam ajustes constantes antes de ser obtida a forma final. O alto risco é, portanto, um fator muito associado às *startups*, instituições essas criadas em condições de extrema incerteza (Ries, 2011).

Uma das maiores dificuldades de uma *startup* numa fase inicial passa por encontrar o Modelo de Negócio mais apropriado, sendo, muitas vezes, o primeiro grande desafio das mesmas (Acs, 2008).

A necessidade de lidar com incertezas em diferentes perspetivas, tais como, o mercado, o produto, a competitividade associada ao setor, as pessoas e até mesmo as finanças atribui a uma instituição *startup* um elevado risco e incerteza (Paternoster *et al.*, 2014; Sull, 2004; Chang, 2004). Assim, para o autor Eisenmann (2011) um dos maiores riscos para o empreendedor é colocar no mercado um produto ou serviço que não seja uma necessidade para

ninguém. Muitas vezes toda esta incerteza associada faz com que os investidores, fornecedores e compradores hesitem no momento de fornecer mais recursos à *startup* (Chang, 2004)

Segundo os autores Blank & Dorf (2012) e Spender *et al.* (2017) uma *startup* corresponde a uma nova organização que irá procurar e descobrir novos Modelos de Negócio, através de um processo contínuo de tentativa/erro que sejam escaláveis e suscetíveis de serem repetidos. Uma das características que distingue este tipo de empresas das restantes prende-se com o facto do seu Modelo de Negócio ser uma hipótese em teste. Posteriormente quando a *startup* coloca em prática o Modelo de Negócio, significa que o mesmo já passou a fase de testes, assumindo o papel de pequena/média empresa.

Ao contrário das grandes empresas as *startups* têm, como uma das suas maiores dificuldades recorrer ao planeamento tradicional de um Modelo de Negócio (Blank, 2013).

Alguns autores afirmam que as *startups* de maior sucesso são aquelas que conseguem testar e experimentar mais rapidamente o seu Modelo de Negócio com o objetivo de crescer, aprender e evoluir (Osterwaider e Pigneur, 2010).

Tabela 2: Evolução do conceito de *Startup*

Definição	Autor, Ano	Característica Principal
Devido às alterações que surgiram na maioria das indústrias foram necessários diversos reajustes tanto ao nível do funcionamento das empresas como da sua estrutura. Assim emergem novas ideias, o que leva consequentemente à inovação, dando origem a uma <i>startup</i> .	Berkowitz e Cooper, 1997	Inovação
Uma <i>startup</i> é uma pequena e jovem empresa que procura encontrar qual o Modelo de Negócio que melhor se ajusta à mesma.	Acs, 2008	Busca do Modelo de Negócio ideal
Empresas criadas durante o período de 1997 a 2000, a bolha da internet. Estas estavam relacionadas com uma área mais tecnológica, o “.com” e surgiram devido ao forte investimento na área tecnológica e no comércio online.	O'Reilly, 2009	Novas empresas direcionadas para o setor tecnológico
Uma <i>startup</i> corresponde a uma empresa que consegue rapidamente testar e experimentar o seu Modelo de Negócio, com o objetivo de crescer e evoluir rapidamente.	Osterwaider e Pigneur, 2010	Crescimento e evolução rápida baseada no Modelo de Negócio
Criação de um produto ou serviço que seja novidade ou apresentação do mesmo de uma forma inédita e original. Uma <i>startup</i> é por isso uma organização que surge com um elevado risco associado, devido às grandes incertezas existentes numa fase inicial.	Ries, 2011	Criatividade e Inovação
Uma <i>startup</i> corresponde a uma nova organização que irá procurar e descobrir novos Modelos de Negócio, através de um processo contínuo de tentativa/erro que sejam escaláveis e suscetíveis de serem repetidos.	Blank & Dorf, 2012 Spender <i>et al.</i> , 2017	Modelo de Negócio é uma hipótese em teste

Fonte: Elaboração própria

Depreende-se assim que, as *startups* são criadas para lidar com situações de extrema incerteza, onde o nível de risco associado é muito alto, uma vez que, muitas vezes, os mesmo são desconhecidos por parte dos empreendedores.

2.2.3. *STARTUPS* EM PORTUGAL

“Why not Portugal” é a pergunta que a *Startup* Portugal coloca, uma organização criada em 2016 com o objetivo de implementar estratégias de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal (Startup Portugal, 2019). Segundo a mesma organização, em Portugal as *startups* representam 1,1% do PIB nacional, sendo que foi verificado um crescimento do número de empregos em *startups* no ano de 2016, cerca de 30% no ano de 2017 e cerca de 24% em 2018 (Barbosa, 2019).

Em Portugal existem inúmeras *startups* em fase de incubação, ou seja, numa fase ainda inicial, com previsão de um rápido crescimento. Em 2018 a organização *Startup* Portugal registou cerca de 3214 *startups*, o que significa um crescimento de 210 empresas face ao ano anterior, onde foram registadas 3004 *startups* em Portugal

Os primeiros anos de uma startup são fundamentais para a sobrevivência das mesmas. Segundo Rita Gonçalves (2016) até ao ano de 2015, em Portugal, em média, dois terços das empresas conseguiram ir mais além do primeiro ano de atividade, sendo que mais de 50% atingiram o terceiro ano.

Devido a este rápido crescimento relacionado com o conceito de *startup*, algumas empresas conseguem atingir o estatuto de “unicórnio”. Este conceito está associado a empresas, maioritariamente tecnológicas, avaliadas com valores acima dos mil milhões de dólares durante o seu período de avaliação e que não se encontram cotadas na bolsa de valores (Lee, 2013). Esta avaliação é feita de acordo com o potencial de mercado que aquela empresa poderá apresentar a longo prazo (Economias, 2017).

Mais uma vez, autores como Gornall e Strebulaev (2015), afirmam que as *startups* categorizadas como unicórnios recorrem ao capital de risco como a sua principal fonte de investimento.

São diversos os autores que apresentam características associadas aos unicórnios. Aquela que é mais unânime entre todos os investigadores corresponde ao facto de serem empresas financiadas através de um capital de risco (Da Massi, Frattini, Quillico, 2016). É através deste financiamento de capital de risco que os unicórnios são capazes de fazer investimentos, evoluir no processo de crescimento, bem como cobrir gastos operacionais (Grillo, 2016).

A fase inicial de crescimento corresponde, também, a uma fase intensiva de investimentos, sendo que na globalidade os resultados obtidos são negativos (Kenney & Zysman, 2018).

A incerteza associada às *startups*, bem como as que atingem o estatuto de unicórnio, leva a que na grande maioria das situações os indicadores económicos e financeiros não revelem resultados líquidos favoráveis, sendo muitas das vezes negativos (Zörgiebel, 2016)

Uma das empresas que já atingiu esta denominação foi a Farfetch, a primeira *startup* portuguesa a conseguir este título, em 2015. Fundada no ano de 2007 a empresa labora para a indústria da moda de luxo tendo como base uma plataforma digital de venda online (Machado, 2020).

A percepção de novas oportunidades através do modelo de negócio, *peer-to-peer*, modelo este que se relaciona com a criação de plataformas online que têm a capacidade de aproximação do cliente com o vendedor (Alves, 2015), foi a grande motivação que levou o empresário José Neves para a criação da Farfetch. O consumidor desta *startup* consegue fazer compras através de uma plataforma online que reúne as maiores marcas de luxo do mundo (Barbosa, 2015).

OutSystems e a Talkdesk são outras duas startups portuguesas que foram, mais tarde, consideradas como os novos unicórnios nacionais (Nunes, 2018).

A OutSystems fundada em 2001 desenvolve plataformas low-code, ou seja, aplicações onde a quantidade de linguagem de código utilizada é o mínimo possível (Traqueia, 2018).

O mais recente unicórnio corresponde a uma empresa fundada, no ano de 2011, por dois portugueses, a Talkdesk. Uma *startup* capaz de entregar serviços de *call center* com alojamento na *cloud* (Lopes, 2018).

Para além destes três grandes nomes de *startups* em Portugal, existem tantas outras que merecem atenção. A Unbabel, a Pagaqui e a 360 Imprimir são as três *scaleups*, empresas jovens que geram receitas consideráveis com um número mínimo de dez funcionários, que estão no topo da lista de entre 25 *scaleups* que existem em Portugal (Ferreira, 2018).

A definição do conceito de unicórnio, tal como foi referido anteriormente, surge apenas no ano de 2013 através da sua autora Aileen Lee, sendo que por isso reflete um tema algo recente e que se encontra em constante desenvolvimento.

2.3. ESTRATÉGIA

A origem da palavra estratégia remete para a área militar, sendo o principal objetivo a vitória sobre o inimigo (Grant, 2010).

Segundo Tzu (2015), um dos principais autores no que diz respeito à “arte” da guerra, estratégica pressupõem a escolha dos caminhos e das soluções mais vantajosas, as quais o inimigo não deverá conhecer. No entanto, afirma que para que isso aconteça é fundamental que exista um elevado conhecimento do ambiente interno e externo, “se não te conheces a ti mesmo, nem ao inimigo, serás derrotado em todas as batalhas” (Tzu, 2015, pg. 36).

Assim, é perceptível a forte ligação entre o contexto militar e o empresarial no que diz respeito à estratégia. O mundo empresarial imputou este conceito na tentativa de obtenção de uma vantagem competitiva sobre a concorrência. A estratégia adotada por cada empresa passa pela definição dos seus objetivos e ações, permitindo a elaboração de um plano estratégico (Magretta, 2010; Mainardes *et al.*, 2014).

Relativamente ao conceito de estratégia empresarial, hoje em dia, são diversas as definições que podem ser encontradas, no entanto, o autor Chandler (1969), considerado um dos primeiros autores deste conceito, define estratégia empresarial através da determinação de objetivos que irão atuar a longo prazo em conjunto com planos de ação e recursos que terão como finalidade atingir os objetivos estabelecidos (Oliveira, 2008).

Uma relação entre as metas que uma empresa pretende alcançar com os meios dos quais dispõe para alcançar esses mesmos objetivos, é para Porter (1991) a melhor forma de definir estratégia. Assim é possível obter um plano onde se poderá perceber de que forma a empresa irá fazer face aos seus concorrentes, bem como as suas metas e políticas necessárias para atingir os seus objetivos.

Por outro lado, existem autores que defendem que o conceito de estratégia significa ter a capacidade de fazer uma gestão minuciosa e responsável dos recursos mais característicos de uma empresa, de forma a criar produtos e serviços com mais valor para os seus clientes e que sejam facilmente aceites pelo mercado relativamente aos demais da concorrência (Freire, 2004).

Para Grant (2010), existem três características inerentes ao sucesso de um plano estratégico, tais como, delinear objetivos acessíveis e sólidos a longo prazo, compreender de modo aprofundado o envolvente competitivo e ter a capacidade avaliar objetivamente os recursos disponíveis.

No entanto, é importante que o plano estratégico seja implementado de forma correta, para se conseguir atingir o sucesso.

Nos dias de hoje, existe uma percepção quase óbvia da necessidade de ter um plano estratégico bem delineado e corretamente fundamentado. Este plano deve, ainda, ser do conhecimento de todos os elementos da empresa para que haja uma maior e melhor implementação dessa mesma estratégia. Assim será possível que todos os intervenientes assumam atitudes no sentido do sucesso da organização o que resultará numa maior competitividade face à concorrência durante um período alargado de tempo.

2.3.1. FASES DO PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de definição do planeamento estratégico não é algo fixo, ou seja, o mesmo deverá ser adaptado às diferentes organizações e aos seus contextos. No entanto existem alguns procedimentos que parecem ser comuns a todos os planos estratégicos tais como, a análise do ambiente externo, a definição da estratégia, a implementação da mesma e sua análise e por fim a avaliação e controlo do plano estratégico.

Segundo os autores Wheelan e Hunger (1990) e Lender (1999), no processo de análise ambiental, é essencial realizar uma análise interna e externa da organização, no sentido de definir a sua missão, os seus objetivos principais e as suas políticas e estratégias.

De forma a sintetizar e delinear a análise externa e interna, é fundamental recorrer a diversas ferramentas como, a análise das Cinco Forças de Porter, a análise PEST (Fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos) a análise dos ¹stakeholders e a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças). Esta última ferramenta de análise permite que seja feito um levantamento do ambiente externo e interno e por conseguinte perceber qual a posição da organização no mercado, face à concorrência (Mintzberg *et al.*, 1995).

Para o autor Mintzberg, afirmava que aquando da utilização do termo estratégia é essencial considerar que a organização e a sua estrutura não são componentes fixas, ou seja, é algo mutável que deve estar em constante readaptação com o meio externo. Na sua opinião só desta forma a empresa está preparada para lidar com todas as alterações que ocorrem fora do seu controlo, tornando-se menos vulnerável (Roberto, *et al.*, 1997).

No que toca à estratégia da empresa, é fundamental definir as metas, as estratégias e as ações necessárias para atingir aquilo que a empresa pretende alcançar. Para isso é necessário desenvolver vários objetivos concretizáveis a curto prazo que sejam mensuráveis através de

¹ O termo *Stakeholders* tem origem no dicionário inglês e significa “partes interessadas”. Os *stakeholders* correspondem às pessoas ou às organizações que possam estar interessadas no projeto ou num negócio (Pinto, 2018)

indicadores, permitindo uma constante averiguação do seu grau de concretização e qualidade (Stembridge, 2014).

A implementação da estratégia definida, corresponde à execução daquilo que foi definido no ponto anterior, ou seja, a passagem das ações planeadas para a realização das mesmas. Para que a implementação das ações ocorra de forma eficaz é essencial que seja realizada uma estruturação da organização, em que a mesma será dividida em departamentos e setores, o que irá permitir uma liderança fundamentada e capaz de motivar os seus colaboradores (Stembridge, 2014).

A última fase do processo de planeamento estratégico corresponde à fase de avaliação e controlo, no qual, deve ser analisado o desempenho da organização de forma a verificar se se encontra em conformidade com aquilo que foi definido. É importante perceber se o que está a ser desenvolvido está de acordo com as metas e os objetivos traçados inicialmente e se está alinhado com a missão e a visão determinadas na fase inicial do processo. Esta avaliação e monitorização constante são fundamentais para que o plano seja dinâmico, na medida em que seja possível fazer, a qualquer momento, uma adaptação ou uma modificação do caminho definido de forma a melhorar ou até mesmo redefinir a estratégia da organização (Stembridge, 2014).

Apesar da elaboração de um plano estratégico ser algo essencial para uma empresa é importante que este esteja de acordo com as suas características e com a realidade tanto da organização como do setor em que se encontra.

2.3.2. FERRAMENTAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Neste ponto será feita uma apresentação mais aprofundada de duas das ferramentas mais utilizadas no processo de análise e elaboração do plano estratégico de uma empresa – Análise PEST e Análise SWOT.

2.3.2.1. ANÁLISE PEST

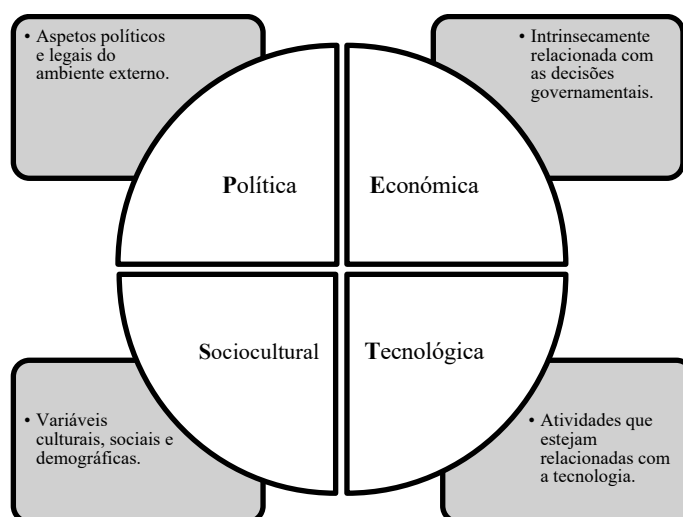
Para que seja possível elaborar um plano estratégico correto para uma determinada empresa é fundamental conhecer o seu ambiente interno e externo (Oliveira *et al.*, 2016). Assim, de forma a estudar o ambiente externo de uma organização, percebendo quais os fatores ambientais que podem ser impactantes para a empresa, é realizada a Análise PEST. O objetivo desta análise passa por perceber quais as ameaças e oportunidades que podem existir no macroambiente de uma organização (Aldea, Jacob, Quartel, & Franken, 2013).

Esta análise é realizada através de quatro grandes dimensões: Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica, obtendo-se assim o termo PEST. Estas quatro categorias influenciam a organização de forma positiva ou negativa, o que afeta as decisões e concomitantemente a performance da empresa (Teixeira, 2013).

Diversos autores consideram que uma análise do ambiente externo de uma organização é algo fundamental, uma vez que o seu sucesso depende, em grande parte, de fatores externos à mesma, fatores esses económicos e sociais, que vão influenciar as tomadas de decisão da empresa. Assim pode existir uma melhor compreensão da situação da organização de forma a saber de que modo atuar perante a concorrência (Peng, & Nunes, 2007; Koumparoulis, 2013).

Na figura 1 estão indicadas as quatro grandes categorias da Análise PEST:

Figura 1: Fatores da Análise PEST



Fonte: Elaboração Própria

O fator Político, remete para a necessidade do conhecimento dos diversos aspetos políticos e legais que se relacionam com o ambiente externo onde a empresa irá atuar. Neste setor são analisados aspetos como a política de cobrança dos impostos e taxas, as intervenções do governo, regulamentações ambientais, diversas leis do trabalho, incentivos fiscais, estabilidade governamental, política tributária, restrições comerciais do exterior, entre outros fatores (Ho, 2014; Koumparoulis, 2013).

Relativamente à variável Económica, esta é muitas vezes afetada pelas decisões tomadas pelo governo, o que consequentemente irão afetar as organizações direta ou indiretamente. Assim é perceptível que as políticas governamentais e as condições económicas estão

estritamente relacionadas, o que permite perceber que para planejar, desenvolver e executar um plano estratégico é necessário efetuar uma análise profunda dos fatores políticos e económicos. É importante salientar que os modelos de consumo de um determinado país são influenciados pelas suas intenções económicas (Koumparoulis, 2013; Teixeira, 2013).

Na categoria dos fatores Socioculturais, podem encontrar-se as variáveis sociais, culturais e ainda demográficas, relativamente ao ambiente onde a organização se encontra e desenvolve a sua atividade. Alguns exemplos destas variáveis podem ser, os gostos dos consumidores, os padrões de vida e educação da população, aspetos relacionados com a religião, questões de género, a língua (Ho, 2014). Cada sociedade tem a sua forma de desenvolver negócios ainda que em constante mudança, o que pode ser impactante no que toca à procura de determinados produtos e serviços. Isto pressupõe que as organizações devem estar conscientes de que tanto a sociedade como a cultura têm um enorme peso sobre o seu plano estratégico (Koumparoulis, 2013).

Os fatores Tecnológicos, englobam todas as atividades que estejam relacionadas com a tecnologia, como gestão de relacionamento com clientes, sistemas de informação, estratégias de marketing, entre outros (Ho, 2014). Hoje em dia, com as rápidas e crescentes alterações relacionadas com a tecnologia, é essencial que as organizações consigam reagir rapidamente a essas mesmas mudanças, no sentido de se manterem competitivas e conseguirem acompanhar a concorrência (Koumparoulis, 2013).

2.3.2.1. ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta desenvolvida por volta dos anos 60, utilizada na área da gestão ao nível do planeamento estratégico (Verboncu & Condurache, 2016).

Segundo os autores Bowman, Singh e Thomas (2002), a análise SWOT permite que a organização apresente uma vantagem competitiva ao implementar estratégias que vão de encontro às forças internas, tirando proveito das suas oportunidades e minimizando as ameaças do ambiente externo, bem como os seus pontos fracos.

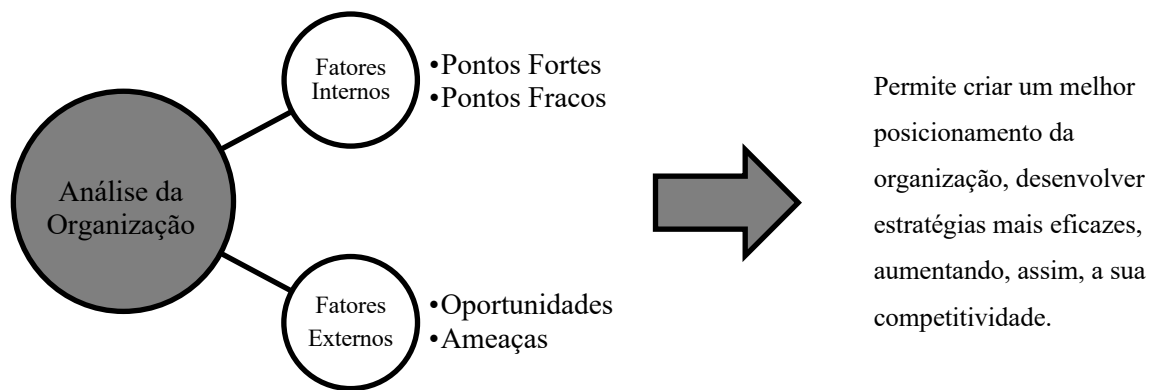
O termo SWOT refere-se aos pontos fortes (*Strenghts*), pontos fracos (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), ou seja, listas de elementos que vão permitir uma tomada de decisão com maior e melhor informação (Helms e Nixon, 2010; Hussey, 1997).

Relativamente aos elementos integrantes da Análise SWOT, começando pelos pontos fortes, estes correspondem às qualidades inerentes internas de uma organização, que se

encontram sob o seu controlo. Por outro lado, os pontos fracos, estão, tal como os anteriores, sob o controlo da própria empresa, no entanto são pontos que a prejudicam e que a impedem de atingir as metas estabelecidas. Relativamente às oportunidades, estas correspondem a fatores provenientes do exterior que vão fazer com que a organização consiga alcançar novos objetivos. Já as ameaças, estão, bem como as oportunidades, relacionadas com o ambiente externo, ou seja, não estão sob o controlo da organização e podem, de alguma forma, colocar em risco o desenvolvimento da mesma (Hofrichter, 2017).

Na figura 2 pode-se encontrar os quatro fatores da análise SWOT de forma sistematizada.

Figura 2: Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

De forma a conseguir uma perceção mais prática daquilo que podem ser os pontos fortes, os pontos fracos as oportunidades e as ameaças de uma organização elaborou-se a seguinte figura:

Figura 3: Resumo Elementos da Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos; • Recursos financeiros; • Recursos humanos; • Carteira de clientes; • Capacidade de inovação; • Qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações ao nível financeiro; • Pouco produtividade; • Pouca força enquanto marca; • Falta ou inadequação de equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência reduzida; 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes; • Falta de recursos humanos qualificados; • Falta de apoio aos investimentos; • Preços elevados face à concorrência.

Fontes: Elaboração própria

Assim o processo de definição da estratégia será realizado sobre uma base sólida de conhecimentos, o que permitirá uma melhor definição da posição competitiva em relação à concorrência e uma melhor percepção dos riscos a que a organização está exposta (Silva e Umbelino, 2017).

Segundo o autor Silva (2011), esta ferramenta não deve ser usada apenas uma única vez, esta deverá ser alterada com regularidade com base numa comparação feita entre a situação do passado, a atual e a evolução futura, e não apenas com base na situação atual.

2.4. MODELOS DE NEGÓCIO

2.4.1. ORIGEM DO CONCEITO

O termo Modelo de Negócio (MN) pode ser encontrado em publicações científicas há mais de cinquenta anos. Este termo foi usado, primeiramente, pelo autor Bellman *et al.* (1957) (Osterwalder *et al.*, 2005) e mais tarde, novamente, utilizado por Jones no resumo e título do seu artigo em 1965 (Jones, 1965). Nos anos seguintes, o termo MN foi encontrado na literatura diversas vezes, mas nunca com uma definição muito concreta.

Sendo um MN uma forma de descrever a estrutura e o funcionamento de uma empresa, o mesmo existe desde o momento em que foram realizadas as primeiras trocas comerciais, no entanto sem qualquer notoriedade na altura (Teece, 2010).

De forma a conseguir detetar a origem e o surgimento do termo Modelo de Negócio, Osterwalder *et al.* (2005) aplicou um método, já utilizado com sucesso, pelos autores Abrahamson e Fairchild (1999). O mesmo consistia em listar todos os documentos e

publicações onde ocorresse o termo em questão. Foram feitas pesquisas em palavras-chave, no corpo de texto, nos resumos e até mesmo em títulos (Stähler, 2001). Após esta pesquisa, percebeu-se que o termo Modelo de Negócio, tal como é conhecido na atualidade, outrora foi representado com diferentes designações tais como, “*e-business model*”, “*new business model*” ou até mesmo “*internet business model*” (Osterwalder *et al.*, 2005).

Na tabela abaixo pode ver-se os resultados obtidos após a listagem realizada pelos autores, desde 1991 até ao ano de 2003.

Tabela 3: Ocorrências do termo “*Business Model*” e termos relacionados em publicações académicas

Ano	Título	Resumo	Palavras-Chave	Corpo de Texto
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

Fonte: Osterwalder *et al.* (2005) e elaboração própria

Após todas as investigações relacionadas com o número de ocorrências do termo Modelo de Negócio, verificou-se um aumento do mesmo de forma significativa durante o final da década de 90 (Osterwalder *et al.*, 2005). Este período de tempo está diretamente relacionado com a expansão das empresas “.com”, que passaram a recorrer ao *e-bussines* em detrimento das vias convencionais de realização de negócios (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

Desde então, diversas definições têm sido apresentadas ao longo dos anos para o termo Modelo de Negócio, no entanto surgem com diferentes variações consoante o contexto em que estão a ser apresentadas (Zott, Amit, Massa, 2011).

São diversas as perspectivas apresentadas por diferentes autores no que diz respeito à concepção do termo Modelo de Negócio. Inicialmente visto como a arquitetura de uma organização (Timmers, 1998; Osterwalder e Pigneur, 2002), passando pela definição de descrição (Applegate, 2000; Weill e Vitale, 2001), sendo, mais recentemente, descrito como uma ferramenta (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010), um modelo estrutural da empresa (Amit e Zott, 2004) e um método (Afuah e Tucci, 2001 citado por Zott et al., 2010).

2.4.2. EVOLUÇÃO E DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO

Tal como referido no capítulo anterior, existem diversas definições do termo Modelo de Negócio, sendo que a mesma foi sofrendo alterações ao longo dos anos.

A primeira definição do conceito foi apresentada por Drucker (1998), baseando-se nas seguintes questões, “Quem é o cliente?”, “O que valoriza?”, “O que fazer?” e “Como entregar valor para o cliente?”, ou seja, um conjunto de questões sobre o funcionamento de uma organização de forma a criar e entregar valor não só para os clientes, mas também para os colaboradores e fornecedores (Drucker, 2008).

No mesmo ano, Timmers (1998), define MN como a arquitetura para os diversos fluxos de uma organização, desde o produto, aos serviços e à informação, na qual se inclui uma descrição de todos os intervenientes do negócio, bem como as suas funções.

Mahadevan (2000), considera que um MN assenta em três grandes fluxos que têm uma grande influência no negócio. O fluxo de receita, o fluxo de criação de valor para os parceiros, bem como para os compradores e os fluxos relacionados com a logística da empresa.

Para Afuah e Tucci (2001), um MN corresponde à forma como uma empresa cria e emprega os seus recursos, de forma a conseguir oferecer aos seus clientes um maior e melhor valor, sempre em concordância com o ganho de capital, a curto e a longo prazo. Isto permite que a organização tenha uma vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes de mercado.

Seguindo a ordem cronológica da evolução do conceito, ainda no ano de 2001 encontra-se a definição proposta por Amit e Zott (2001). Estes autores defendem que um MN deve representar a forma, através da qual, a empresa pode criar valor, explorando as oportunidades

de negócio. Esta representação só é possível se existir um modelo estruturado da gestão da organização.

Na perspetiva de Magretta (2002), os MN funcionam como a “história” da organização, ou seja, cada empresa tem a sua “história” e nela está escrita a forma como a mesma funciona. Assim, um Modelo de Negócio centra-se no modo de funcionamento da empresa, tendo como principal objetivo conseguir o maior lucro possível. Nesse mesmo modelo, deve ser descrito o melhor caminho e a forma mais lógica de implementar diversas melhorias na empresa, bem como lidar com situações imprevistas, sendo fulcral atingir o objetivo principal, a criação de valor.

Osterwalder e Pigneur (2002), defendem que um MN servirá como a base para a implementação de negócios, tendo como ponto de partida o conceito de uma arquitetura de estratégia para o negócio.

Segundo Morris *et al.* (2005), o MN corresponde a um conjunto de vertentes, que devem ser tidas em consideração aquando de uma decisão, no que toca à estratégia de risco, à arquitetura e estrutura da organização e à economia da mesma. Assim é possível que seja criada uma vantagem competitiva face à concorrência.

Shafer *et al.* (2005) sugere que um MN representa o núcleo do negócio de uma forma lógica, bem como as suas estratégias, tendo como objetivo a captura de valor.

Mais tarde, Osterwalder e Pigneur (2010), referem, novamente, o conceito de MN como a base essencial de qualquer organização que lhe permite criar, entregar e deter valor.

Ainda no ano de 2010, Teece, defende que um MN se encontra na base de qualquer organização, pois define a forma como a mesma cria e entrega valor para os seus clientes, bem como transforma os pagamentos em lucros. Com esta base é possível criar propostas de valor que vão de encontro àquilo que o cliente procura, sendo, por isso, mais atrativas. Neste caso, as estruturas associadas ao processo de custo e de risco podem ser vantajosas.

No ano de 2010, Zott e Amit, refazem a definição relativamente ao conceito de MN, descrevendo-o como o modelo através do qual a organização deve ser conduzida e como entrega valor para os seus *stakeholders*.

Casadesus-Masanell (2010), descreve, um MN como a lógica através da qual a empresa se gere e como cria valor para as suas partes interessadas.

Mais recentemente, DaSilva e Trkman (2014), referem que um MN reúne um conjunto de recursos que, através de transações, converte-se em valor para a organização e para os clientes.

Para Wirtz et al. (2016), um MN corresponde a uma representação simplificada onde se encontram reunidas as atividades mais relevantes de uma empresa. Estão descritas as informações, produtos e/ou serviços que permitem agregar valor para a organização, bem como a arquitetura de criação de valor, os componentes estratégicos, os clientes e o mercado. Estes tópicos podem ser encontrados com elevado destaque num MN, uma vez que o principal objetivo passa por garantir uma vantagem competitiva face à concorrência.

Nos dias de hoje, com todas as adaptações às novas tecnologias, Teece e Linden (2017), explicam que um bom MN evidencia a forma como os colaboradores, os fornecedores e os clientes interagem com a organização através do meio digital. À medida que as circunstâncias alteram, o MN irá servir como guião para formular alterações na arquitetura da cadeia de valor, mantendo uma coerência geral relativa à organização.

2.4.2. DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIO

Após a pesquisa bibliográfica realizada, pode-se constatar que o conceito de Modelo de Negócio ainda não atingiu uma opinião comum sobre o que o compõem exatamente.

Gassman *et al.* (2015) referem que é possível resumir um MN em quatro dimensões centrais, quem?, o quê?, como? e qual o valor?. Assim, é perceptível que um Modelo de Negócio corresponde a um complexo sistema que relaciona todas as áreas de uma empresa, bem como as suas interligações e interdependências.

Quando se aborda a questão “Quem é o cliente?” (Magretta, 2002), tem-se como objetivo perceber e identificar o grupo de clientes para o qual a organização pretende comunicar (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Hamel, 2000). Com base no argumento de Morris et al. (2005) de que o fracasso em definir adequadamente o mercado é um fator-chave associado à falha da organização, entende-se que a identificação e definição do cliente-alvo representa uma dimensão central no desenho de um novo MN.

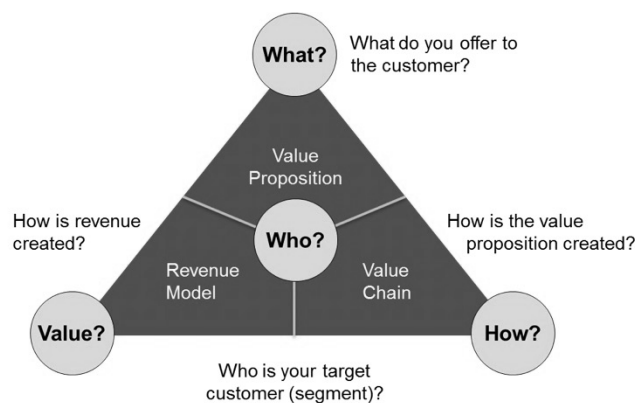
“O quê?”, uma questão que representa a segunda dimensão, uma divisão que descreve o que a organização pode oferecer ao cliente-alvo, ou seja, aquilo que o cliente valoriza. Esta informação é comumente referida como a proposição de valor para o cliente (Johnson et al., 2008) (Teece, 2010). Pode, também, ser definido como a visão holística do conjunto de produtos e serviços da organização que acrescem valor para o cliente (Osterwalder, 2004).

A terceira questão colocada, “Como?”, refere-se à forma como a proposta de valor pode ser criada e distribuída. Os diversos processos e atividades da organização, juntamente com os recursos necessários (Hedman e Kalling, 2003) e as capacidades da mesma (Morris et al. 2005), formam a terceira dimensão na construção de um novo MN.

Na quarta dimensão, a do “Valor”, é demonstrada a viabilidade do MN relativamente à vertente financeira. Em suma, nesta dimensão são reunidos aspectos como, a estrutura de custos, os mecanismos de receita aplicados e a forma como converter a sua atividade em receita (Gassman *et al.*, 2015)

Na figura abaixo pode-se visualizar as quatro dimensões abordadas acima, bem como a sua interligação e dependência.

Figura 4 - Definição de Modelo de Negócio - Triângulo Mágico



Fonte: Gassman *et al.* (2015)

Existem várias configurações diferentes no que diz respeito aos MN, sendo que Gassman *et al.* (2015) identificaram cerca de 55 padrões distintos que deram origem a novos MN.

Deste conjunto de novos MN são destacados 5 modelos, “*Razor and Blade*”, “*Freemium*”, “*Peer-to-peer*”, “*Self-service*” e “*Subscription*”.

“*Razor and blade*” é um dos MN mais reconhecidos no que toca à estratégia de uma organização. Este teve origem na marca “Gillette”, uma marca com produtos conhecidos e utilizados mundialmente pertencente à empresa “*Procter & Gamble*” (Picker, 2010).

Traduzido para a língua portuguesa, “*razor and blade*” refere-se ao termo “lâmina de barbear”, devido ao conceito associado a MN. Neste caso, tal como o nome indica, o MN da “Gillette” baseia-se na venda de um produto principal, ao qual o consumidor cria uma relação de necessidade com um baixo custo associado e uma alta durabilidade. Posteriormente o comprador será induzido a adquirir consumíveis ou subprodutos do produto principal, produtos

esses que são vendidos a valores bastante elevados, com margens de lucro muito mais elevadas do que o produto principal (Dhebar, 2016).

Segundo Gassman *et al.* (2015), são diversas as marcas que recorreram a este tipo de MN, como por exemplo, a Standard Oil Company (1880), a Gillette (1904), a Nestlé Nespresso (1986), a Apple iPod/iTunes (2003), a Amazon Kindle (2007) e a Nestlé BabyNes (2012).

Outro dos MN mais conhecidos designa-se por “*Freemium*”. Neste tipo de MN, o consumidor tem acesso à versão básica do serviço, sendo que o objetivo passa por tentar captar a atenção e intenção do cliente para o mesmo aderir à versão paga, ou seja a versão “*premium*”. Assim, com a oferta inicial gratuita, a empresa consegue atrair o maior volume de clientes possível e cobrir, financeiramente, os gastos que têm com os utilizadores da versão gratuita através dos clientes da versão paga (Gassman *et al.* 2015).

O fascínio por aquilo que é livre e gratuito é um dos grandes impulsionadores no MN “*Freemium*”. Este permite que o utilizador passe por uma experiência antes de fazer a compra da versão paga. Desta forma a empresa consegue ultrapassar, mais vezes, a resistência do utilizador convertendo-o em cliente, ao seja, em utilizador da versão “*premium*” (Gu *et al.* 2019).

No entanto, pode, por vezes, ser complicado dissociar um utilizador da versão gratuita, por isso, é essencial que a empresa consiga fazer com o que o cliente entenda, facilmente, as vantagens e os benefícios do serviço pago. Para isso, torna-se necessário aumentar a linha de produtos que incluem a versão paga, ou seja, “*premium*” e, mais importante ainda, conhecer o comportamento do cliente (Gu *et al.* 2019).

Um exemplo massivo deste tipo de MN é a Dropbox. Esta empresa com 500 milhões de utilizadores, que têm como serviço base o fornecimento de 2GB de armazenamento gratuito, conseguiu gerar uma receita de 1000 milhões de dólares no ano de 2017, com a passagem de 11 milhões de utilizadores para a versão paga, sendo que os mesmos atualizaram o seu acesso para 1TB de capacidade de armazenamento (Gu *et al.* 2019).

Outros serviços como o “Spotify”, o “Hotmail”, o “LinkedIn”, o “Skype”, são exemplos de empresas que recorrem ao MN de “*Freemium*”.

O terceiro MN a abordar designa-se por “*Peer-to-peer*” (P2P). Este baseia-se numa cooperação entre dois indivíduos interessados pelo mesmo setor, ou seja, onde exista uma interação especializada. Neste caso a empresa oferece ao cliente uma vasta gama de opções dentro de um determinado setor ou serviço, conectando o vendedor ou prestador de serviços com o potencial cliente (Gassman *et al.* 2015). Empresas como o “eBay”, o “Airbnb”, a

“Amazon Web Services”, a “Google”, o “Facebook”, o “Paypal”, entre outras, fazem parte do grande conjunto de organizações que funcionam em torno deste MN (BMI Lab, 2020).

De acordo com Chen *et al.* (2014), numa plataforma P2P é essencial que se crie uma relação de confiança entre os fornecedores e os consumidores, permitindo que os operadores das plataformas em questão sustentem os seus negócios.

É importante que as plataformas P2P sejam confiáveis, de forma a minimizar os riscos percebidos pelos consumidores aquando da utilização de serviços em ambiente desconhecido para os mesmos (Ert et al. 2016; Yang et al. 2015).

O MN “*Self-Service*”, atua na base da transferência de uma parte da criação de valor para o cliente em substituição de um baixo custo de um serviço ou de um produto. Este tipo de MN é utilizado, essencialmente, em empresas que necessitam de aplicar custos associados a etapas do processo até atingir o objetivo final. Muitas vezes, o cliente final, não tem percepção destes mesmos custos, sendo que o cliente acaba por executar uma parte do processo, permitindo uma agregação de valor de forma mais rápida e mais orientada para os seus próprios objetivos finais (Gassman *et al.* 2015).

Grandes organizações como a McDonald’s, a Ikea, a Amazon Web Services, recorrem a MN “*Self-Service*” para vender os seus produtos ou serviços (BMI Lab, 2020).

Por fim, o MN “*Subscription*”, baseia-se no pagamento de um montante mensal ou anual, por parte do cliente, com o objetivo de ter acesso a um produto ou serviço. Assim a empresa consegue gerar um fluxo de caixa mais favorável, uma vez que existe um pagamento periódico pelo produto ou serviço (Gassman *et al.* 2015).

Atualmente este tipo de MN é um dos mais predominantes quando se trata da utilização dos mais recentes *softwares* nos mais diversos setores. No entanto, é fundamental manter e alimentar uma boa relação com o cliente, de forma a que o mesmo consiga ver, continuamente, o valor acrescentado que a empresa em questão lhe consegue oferecer, só assim o cliente continuará a pagar por esse produto/serviço (Campbell, 2020).

Empresas como a Abobe, de software, a Netflix, serviço de “*streaming*” e a Spotify, são três dos grandes nomes associados a esta forma de negócio (Campbell, 2020).

Em 2002, Osterwalder *et al.*, (2002), e mais tarde em 2004, Ostewalder (2004), os autores apresentaram uma proposta para o desenvolvimento de novos MN, surgindo, assim, o *Business Model Canvas*. Este será abordado com mais pormenor seguidamente.

2.4.3. MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

O *Business Model Canvas* sendo o modelo aplicado no projeto será desenvolvido seguidamente. Este modelo é uma das ferramentas mais utilizadas por diversas empresas, uma vez que corresponde ao MN melhor adaptado e por isso mais adotado pelas organizações (Osterwalder e Pigneur, 2009).

Desenhado por Osterwalder e Pigneur, esta ferramenta é uma das mais utilizadas pelo seu design simples e intuitivo. Através do *Business Model Canvas* os empreendedores conseguem criar, visualizar e até mesmo testar os seus modelos de negócio sem necessitar de envolver grandes gastos de capital (Blank, 2016).

Criado para colmatar a necessidade de criar MN mais flexíveis e capazes de serem testados rapidamente, atendendo assim às necessidades do cliente (Osterwalder e Pigneur, 2009).

2.4.3.1. A ORIGEM

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder *et al.*, 2010).

Tal como referido anteriormente, os autores Osterwalder *et al.*, (2002) desenvolveram uma nova proposta de apresentação e desenvolvimento de MN, com base em quatro grandes pilares: os produtos e serviços, as infraestruturas, a rede de parceiros, o relacionamento com o cliente e aspetos ligados à área financeira. Esta nova proposta de apresentação foi divulgada através do estudo denominado “*An e-Business Ontology for Modeling e-Business*”.

No entanto, mais tarde, em 2004, esta divisão do MN com quatro grandes pilares foi alargada para nove blocos, os quais, parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, proposta de valor, relações com o cliente, canais de distribuição, segmento de clientes, estrutura de custos e fluxo de rendimento. Esta nova divisão foi desenhada por Osterwalder (2004) e apresentada na sua tese de doutoramento “*The Business Model Ontology*”.

Mais tarde, ao longo dos anos, este MN foi sofrendo algumas alterações, de forma a que se torna-se mais claro, uniforme e intuitivo, o que levou à criação de novas e melhoradas estratégias, permitindo assim encontrar uma linguagem que pudesse ser partilhada por todos aqueles que o aplicassem (Osterwalder *et al.*, 2010).

Apenas no ano de 2010, este novo MN surge com a designação atualmente conhecida, *Business Model Canvas* (BMC), ano em que Osterwalder *et al.*, (2010) apresenta um MN capaz

de descrever, através dos seus nove blocos, como é que uma organização pretende capturar valor, tendo em conta todas as suas áreas de atuação e a forma como as desenvolve.

2.4.3.2. A FERRAMENTA

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010) o BMC, corresponde a um procedimento simples, intuitivo e capaz de ser compreendido por todos, onde se encontra resumida a forma de funcionamento de uma empresa.

De acordo com Cortez (2016), o BMC corresponde a uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de criação, desenvolvimento e gestão de negócios, através da qual, facilmente, se percebe qual o MN de uma determinada empresa. Mais uma vez, o autor refere que se trata de uma ferramenta simples, intuitiva e de fácil compreensão.

Existem quatro áreas principais que funcionam como os grandes pilares do BMC, podendo encontrar-se dentro das mesmas os nove blocos constitutivos, todos eles interligados, permitindo ver que qualquer alteração que ocorra num desses blocos irá afetar todos os restantes, ou seja, todo o funcionamento da empresa (Lopes, 2014).

As quatro grandes áreas de um MN, segundo Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010) são:

- **Viabilidade financeira:** Nesta área são descritos os resultados previsíveis, ou seja, o **Fluxo de Rendimentos** e a **Estrutura de Custos** que permitem sustentar o negócio;
- **Infraestruturas:** Corresponde à forma com a empresa gere as suas infraestruturas e toda a sua logística, como as **Parcerias-Chave**, as **Atividades-Chave** e os **Recursos-Chave**;
- **Oferta:** Ou produto/serviço, ou seja, esta área apresenta a forma como a empresa pretende entregar valor para o seu cliente, **Proposta de Valor**;
- **Clientes:** Tal como o nome indica nesta área são representados o(s) **Segmento(s) de Clientes** da empresa, a **Relação com o Cliente** e os **Canais de Distribuição**.

Seguidamente serão descritos os nove blocos constitutivos do BMC, que estão incluídos nas quatro grandes áreas apresentadas acima.

2.4.3.3. OS NOVE BLOCOS CONSTITUTIVOS

Uma das maiores vantagens deste MN é funcionar, principalmente, através de uma lógica de *brainstorming*, permitindo que qualquer organização seja capaz de alterar a informação colocada em cada um dos blocos, sempre que necessário, com o objetivo de se aproximar daquilo que definiu para a sua missão e visão. No entanto, é fundamental perceber que qualquer alteração efetuada ao nível de um dos blocos constitutivos irá afetar todos os outros, pois existe uma grande interdependência entre todos (Cortez, 2016).

Assim a organização consegue definir o seu plano estratégico de estruturar os seus recursos, processos e custos culminando na proposta de valor que vai entregar ao seu cliente (Cortez, 2016).

2.4.3.3.4. VIABILIDADE FINANCEIRA

Fluxo de Rendimento

“O bloco constitutivo referente aos fluxo de rendimento representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.30)

Neste sentido, estes recursos tornam-se essenciais para que a organização encontre estabilidade, tanto a curto como a longo prazo (Silva, 2015).

Os fluxo de rendimento encontram-se associados ao bloco do(s) segmento(s) de clientes, uma vez que a organização necessita de perceber qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar. Isto permite que a organização consiga percepcionar quantas fontes de rendimento podem existir provenientes de cada segmento de clientes (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Importa referir que, estes fluxo de rendimento, podem surgir de diferentes formas, tais como pagamentos feitos uma única vez pelo cliente, o que se traduz numa única transação e por isso obtenção direta dos rendimentos, pagamentos continuados, sendo que neste caso a obtenção de rendimentos ocorre durante um período de tempo mais alargado, correspondendo a um apoio prestado ao cliente por parte da organização, já num regime pós-venda (Osterwalder e Pigneur, 2016; Lopes, 2014; Cortez, 2016).

Existem várias formas de gerar fluxo de rendimentos, sendo que os autores sugerem as seguintes (Osterwalder e Pigneur, 2016):

- **Venda de Ativos:** Corresponde à venda do direito da propriedade de um determinado produto físico, sendo uma das formas mais diretas através da qual é possível gerar fluxo de rendimento;
- **Taxa de Utilização:** Estas taxas são geradas através da utilização de um serviço, sendo que quanto mais vezes o cliente recorrer a esse mesmo serviço mais irá pagar;
- **Assinaturas:** Fluxo de rendimento gerados através da venda do acesso continuado a um determinado serviço;
- **Empréstimos / Arrendamento / Leasing:** Durante um determinado período de tempo é cedido um direito exclusivo do uso de um ativo específico de acordo com a quantia paga pelo cliente. Esta foi previamente definida por ambas as partes;
- **Licenciamento:** Neste caso é atribuída uma autorização ao cliente que lhe permite usar os direitos protegidos de propriedade intelectual, através do pagamento de licenças;
- **Comissões de Intermediação:** Obtenção de fluxo de rendimento através de serviços de intermediação entre duas ou mais partes;
- **Publicidade:** Comissões são cobradas através da publicidade realizada a um determinado produto, serviço ou marca.

A estas formas através das quais é possível gerar fluxo de rendimento, estão associadas estratégias de fixação de preços, caracterizadas por dois contextos diferentes, os preços fixos e os preços dinâmicos.

Os preços fixos, são previamente definidos de acordo com dados estatísticos, como listas de preços fixos para um determinado produto ou serviço ou preços que estão relacionados com as características e qualidade do produto, preços que dependem do segmento de clientes para o qual um produto ou serviço está direcionado, ou preços que se relacionam com as quantidades adquiridas.

Relativamente aos preços dinâmicos, estes vão sofrendo variações de acordo com as condições que o mercado apresenta, como por exemplo, preços que são negociados, preços que estão dependentes do inventário bem como da data de compra do artigo e ainda preços que estão relacionados com a oferta e procura existente, ou ainda leilões (Osterwalder e Pigneur, 2016; Lopes, 2014).

Devido à evolução na era digital, a recorrência aos preços dinâmicos tem alcançado novos setores como os vendedores por retalho online. Estes conseguem recolher grandes

quantidades de dados, permitindo que recorram a análises de *big data*, conseguindo, assim, um preço quase exclusivo para cada cliente em particular. Desta forma as empresas são capazes de otimizar a sua lucratividade, através da flexibilidade na fixação de preços. Estas cobram preços diferentes, a diferentes clientes com base no histórico de compra que apresentam. (Kotler, 2017).

Estrutura de Custos

“A estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio” (Osterwalder e Pigneur, 2016, p.40).

Neste bloco devem ser descritos os custos mais importantes relacionados com um determinado negócio. Na grande maioria dos casos o ideal será, sempre, conseguir minimizar os custos ao máximo, mais concretamente os custos fixos e aumentar os custos variáveis, o que permitirá que grande parte dos custos ocorram quando existirem vendas (Ries, 2011). No entanto diferentes MN têm em vista diferentes objetivos.

Algumas empresas optam por desenhar os seus MN centrando-se na maior minimização dos custos possível em todos os aspetos, sendo estes considerados MN movidos pelos custos. Neste caso o objetivo passa por conseguir entregar a proposta de valor com o menor custo que a empresa conseguir.

Por outro lado, existem empresas, que pretendem entregar aos seus clientes propostas de valor de elevada qualidade e com serviços personalizados para cada cliente. Aqui são desenvolvidos MN movidos pelo valor, ao contrário do que foi referido no parágrafo anterior. O grande objetivo passa pela criação de valor para entrega ao cliente.

Ainda assim, muitas empresas que optam pela estruturação de MN movido pelo valor, apostam na redução dos custos fixos em benefício dos custos variáveis (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Existem diversas estruturas de custos diferentes, tais como as descritas na tabela abaixo.

Tabela 4: Estrutura de Custos

Custos Fixos	Permanecem constantes independentemente do volume de produto ou serviço produzido
Custos Variáveis	Variam de acordo com o volume de bens ou serviços produzidos;
Economias de Escala	Valor unitário diminui devido ao volume de produção;
Economias de Âmbito	Diminuição do valor unitário relacionado com o aumento das operações da empresa em novas atividades.

Fonte: Roldão e Ribeiro, 2007

2.4.3.3.5. INFRAESTRUTURAS

Parcerias-Chave

“O bloco constitutivo referente às parcerias-chave descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar” (Osterwalder e Pigneur, 2016, p.38).

Para que um MN de negócio funcione de forma lógica e sustentável necessita de parceiros, no entanto, é importante salientar quais os parceiros considerados chave para a empresa. Através destas parcerias torna-se possível criar alianças de confiança que permitem adquirir uma otimização do MN da empresa e uma elevada redução de riscos e incertezas (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Neste bloco é descrita a rede de fornecedores e de parceiros que permitem que o negócio funcione, sendo por isso, também, designadas por alianças estratégicas (Osterwalder Pigneur, 2011). Existem, no entanto, quatro formas diferentes de criar parcerias, descritas na tabela seguinte:

Tabela 5: Diferentes Tipos de Parcerias

Alianças	Alianças criadas entre empresas não concorrentes com objetivo estratégico;
Cooperação	Parcerias estratégicas entre concorrentes;
Join-Ventures	Desenvolvimento de novos negócios;
Relação comprador-fornecedor	De forma a garantir o fornecimento de bens e serviços necessários.

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2016

Atividades-Chave

“O bloco constitutivo referente às atividades-chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione” (Osterwalde e Pigneur, 2010, p.36).

Para além das parcerias-chave é, também, fundamental definir as atividades-chave, uma vez que correspondem às atividades mais importantes na empresa de forma a que a mesma opere com sucesso (Osterwalder e Pigneur, 2016).

O objetivo principal das atividades-chave passa por criar e oferecer a melhor proposta de valor possível ao cliente, obter rendimentos e atingir diversos mercados, mantendo uma relação de confiança com o cliente (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Ao verificar o exemplo encontrado no livro *Business Model Generation* (Osterwalder e Pigneur, 2016), pode-se ver descrito o desenvolvimento de *software* como uma das atividades-chave da empresa *Microsoft*.

A produção e concepção de um produto, a busca de soluções com vista à resolução de problemas com os clientes e as plataformas e redes que fornecem suporte para o desenvolvimento dos produtos ou serviços, são exemplos das diferentes categorias nas quais se podem inserir as atividades-chave (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Recursos-Chave

“O bloco constitutivo referente aos recurso-chave descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio” (Osterwalder e Pigneur, 2016, p.34).

Os recursos-chave são considerados essenciais pois são estes que permitem que a empresa seja capaz de criar e oferecer aos seus clientes uma proposta de valor, mantendo relações com o seu segmento de clientes e obtendo, assim, rendimentos (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Existem diferentes recursos-chave, que podem ser categorizados em quatro situações distintas, descritas na tabela abaixo.

Tabela 6: Categorias Recursos-Chave

Físicos	Instalações, edifícios, veículos, etc;
Intelectuais	Competências exclusivas, marcas, patentes, direitos de autor;
Humanos	Recursos-humanos;
Financeiros	Corresponde a garantias financeiras como dinheiro ou linhas de crédito.

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2016

2.4.3.3.6. OFERTA

Proposta de Valor

“A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra” (Osterwalder e Pigneur, 2016, p.22).

A Proposta de Valor consiste na oferta de produtos ou serviços que uma determinada empresa consegue oferecer ao seu segmento de clientes. (Silva, 2015).

Assim, é através deste bloco que se pode perceber como é que o MN da empresa pretende atrair e conquistar os seus clientes, perceber quais as suas necessidades e como pode satisfazê-las (Osterwalder e Pigneur, 2016).

A criação de valor pode ocorrer através da chegada de um novo produto ou serviço, mas também pela alteração das características de algo já existente. Relativamente ao valor acrescentado, este pode ser quantitativo, ou seja, relacionado com o preço ou com a rapidez do serviço, ou qualitativo, experiência do cliente, design do produto ou serviço (Osterwalder e Pigneur, 2016).

A geração de valor de um determinado produto ou serviço pode estar dependente de alguns elementos tais como os descritos na seguinte tabela.

Tabela 7: Como Gerar Valor

Novidade	Satisfação de uma nova necessidade sem oferta semelhante anterior. Muitas vezes esta nova necessidade só é reconhecida pelo cliente como tal após o conhecimento da novidade. Um exemplo muito frequente na área da tecnologia;
Desempenho	Melhoria de um produto ou serviço através da atribuição de uma nova característica que lhe confira uma melhoria no seu desempenho;
Adaptação ao cliente	Adaptação do produto ou serviço às necessidades do cliente ou do segmento de clientes;
“Fazer o trabalho”	Disponibilização de ajuda para a realização de um trabalho prestada a um determinado cliente;
Design	Muitas vezes o design de um produto permite que seja gerado valor pelo facto de torna esse produto mais atraente;
Marca	Uma marca reconhecida no mercado gera valor apenas pela utilização da por parte da utilização do cliente;
Preço	Quando um segmento de clientes é sensível ao preço de um determinado produto ou serviço. Muitas vezes a geração de valor advém do facto do valor ser igual ou inferior ao praticado pela concorrência;
Redução de custos	Auxiliar o cliente na redução de custos associados pode ser uma forma de gerar valor.
Redução de risco	Tal como o nome indica, a redução de risco associada à compra de um produto ou serviço é um fator muito valorizado pelo cliente;
Acessibilidade	Possibilitar que clientes tenham acesso a produtos que anteriormente não tinham;
Facilidade de Utilização	Produto ou serviço com elevada facilidade de utilização.

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2016

É, assim, perceptível, que definir os elementos fundamentais de forma a corresponder às necessidades dos clientes, é algo essencial para que a empresa seja capaz de gerar valor, diferenciar-se dos concorrentes, fidelizar clientes e alcançar novos (Cortez, 2016).

2.4.3.3.7. CLIENTES

Segmento de Clientes

“O bloco constitutivo referente aos segmentos de clientes define os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir” (Osterwalder e Pigneur, 2016, p.20).

Existe uma enorme diversidade de clientes, com diferentes características e necessidades, o que acaba por criar uma grande variedade de hábitos e gostos. Assim, para que a empresa consiga satisfazer as necessidades do seu cliente da melhor forma deve criar um conjunto de clientes o mais homogêneo possível (Lindon et al., 2013), tendo estes os mesmos comportamentos, as mesmas características e também os mesmos interesses (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Existe uma enorme diversidade de clientes, com diferentes características e necessidades, o que acaba por criar uma grande variedade de hábitos e gostos. Assim, para que a empresa consiga satisfazer as necessidades do seu cliente da melhor forma deve criar um conjunto de clientes o mais homogêneo possível (Lindon et al., 2013), tendo estes os mesmos comportamentos, as mesmas características e também os mesmos interesses (Osterwalder e Pigneur, 2016).

No entanto, segundo Osterwalder e Pigneur (2010) podem existir vários tipos de segmentos de clientes:

- **Mercado de Massas:** Neste caso as diferenças existentes entre os clientes são ignoradas, sendo oferecido o mesmo produto ou serviço a todos eles, com as mesmas características e o mesmo valor, através dos mesmos canais de distribuição.
- **Nicho de Mercado:** Dirigido a um segmento de clientes específico, sendo que, por isso, a proposta de valor, o relacionamento com o cliente e os canais de distribuição são definidos de acordo com as características do cliente e com as suas exigências;
- **Segmentado:** Ocorre a formação de segmentos de mercado dentro de um mercado global, tendo estes, pequenas diferenças ao nível das suas características e necessidades;
- **Diversificado:** Formação de dois grupos distintos e independentes decorrentes da segmentação do mercado. Neste caso os clientes pertencentes aos diferentes grupos não apresentam semelhanças ao nível das suas necessidades, nem qualquer relação;
- **Plataformas Multilaterais:** Nestas plataformas são agregados dois ou mais segmentos de clientes diferentes, mas com alguma ligação entre eles, ou seja, é necessário que estes segmentos existam e estejam presentes para que ocorra a criação de valor. Assim quanto maior for o número de utilizadores maior será a criação de valor, surgindo um efeito de rede.

Uma empresa pode optar por definir mais do que segmento de clientes no seu MN, no entanto é fundamental que conheça as características principais de cada um dos segmentos e definir quais os mais relevantes (Cortez *et al.*, 2009).

Value Proposition Canvas

O *Value Proposition Canvas* foi criado pelo autor Osterwalder, como a combinação de dois dos blocos constitutivos do *Business Model Canvas*, a proposta de valor e o segmento de clientes (Silva, 2015).

Esta junção permite perceber de forma pormenorizada como é que a empresa cria valor, demonstrando a relação entre aquilo que o cliente procura e o produto ou serviço oferecido pela empresa. Aqui são descritas as “dores” e as “necessidades de ganho” do cliente de forma que a empresa consiga resolver o seu problema (Osterwalder *et al.*, 2014).

Torna-se então, fundamental, compreender o segmento de clientes da empresa, descrevendo, as características dos mesmos segundo três grandes componentes:

- **Ganhos do Cliente:** Reflete os benefícios que o cliente consegue alcançar;
- **“Dores” do Cliente:** Dificuldades que o cliente encontra durante e após o serviço de venda;
- **Tarefas do Cliente:** Descreve as necessidades do cliente, bem como as suas tarefas ou problemas (Osterwalder *et al.*, 2014).

Para além de compreender estas componentes deverá ser desenhada uma nova proposta de valor mais adequada às necessidades reais apresentadas pelo cliente. Assim, esta nova proposta deve, também, ser dividida em três componentes:

- **Criadores de Ganho:** Produtos e serviços que a empresa entrega ao cliente, ou seja, aquilo que ele espera;
- **Alívio das “dores”:** Descreve através de que produtos ou serviços é possível aliviar as “dores” do cliente, descritas no componente acima;
- **Produtos e Serviços:** Demonstra a lista de produtos e serviços que a empresa tem para oferecer ao seu cliente, criando soluções para o mesmo. Este

componente relaciona-se diretamente com o componente descrito acima, “Tarefas do Cliente” (Osterwalder *et al.*, 2014).

Esta relação entre a proposta de valor e o segmento de cliente, é fundamental para que seja criada uma articulação que permitirá uma maior criação de valor a ser entregue ao cliente (Silva, 2015).

Relação com o Cliente

“As relações com os clientes descrevem os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos” (Osterwalder e Pigneur, 2016)

A relação com o cliente é um dos fatores mais importantes no MN de uma empresa, porque reflete muito daquilo que são os valores da mesma. Esta relação que é mantida com o cliente varia de empresa para empresa, desde algo mais pessoal até algo mais automatizado, procurando captar novos clientes e fidelizar os clientes atuais, aumentando assim as vendas (Osterwalder e Pigneur, 2016).

A manutenção de uma relação com o cliente, permite que a empresa consiga responder de uma melhor forma às exigências do seu cliente, podendo funcionar como posicionador de mercado. Muitas vezes estas relações acontecem no serviço pós-venda, no entanto, não deixa de ser fundamental que as mesmas aconteçam, também, no momento da proposta de valor (Cortez, 2016).

Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2010), existem seis categorias características da relação entre a empresa e os seus clientes:

- **Assistência Pessoal:** Tem como base a interação humana, ou seja, ocorre uma comunicação direta entre o cliente e um representante da marca, sendo fornecido um apoio ao longo de todo o processo de venda, bem como após a venda;
- **Assistência Pessoal dedicada:** É designado um colaborador para acompanhar o cliente ao longo de todo o processo;
- **Self-Service:** Relação direta com o cliente é inexistente, no entanto são disponibilizados pela empresa todos os meios para que o mesmo consiga usufruir dos seus serviços;

- **Serviço Automatizado:** Permite simular uma relação entre um representante da empresa e o cliente, uma vez que são fornecidas recomendações e soluções para as dúvidas ou problemas do cliente;
- **Comunidades:** Existência de uma comunidade *online* de forma a envolver os clientes de uma empresa e conseguir atrair novos. Estas comunidades potenciam a troca de conhecimento e a resolução de problemas, o que muitas vezes contribui para que a empresa consiga compreender melhor o seu cliente;
- **Co-criação:** Relação cliente-vendedor mais profunda, ocorrendo a criação de valor de forma conjunta.

Canais de Distribuição

“A ligação criada entre a proposta de valor da organização e o seu *target* de clientes” (Osterwalder, 2004).

Corresponde à forma através da qual a empresa consegue chegar aos seus clientes, ou seja, é através destas vias que a mesma comunica e distribui o seu produto ou serviço, tentando, ainda, influenciar os seus clientes para que seja possível entregar uma proposta de valor (Lopes, 2014).

Perceber quais os canais que melhor satisfazem as exigências de comunicação dos clientes é fundamental para que a empresa consiga entregar a sua proposta de valor (Osterwalder e Pigneur, 2016).

É através destes canais que os clientes conseguem aceder e avaliar a proposta de valor da empresa, permitindo assim que os mesmos adquiram os seus produtos ou serviços e que mantenham uma relação com a empresa no momento pós-venda (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Os autores, Osterwalder e Pigneur (2016), defendem que os canais de distribuição podem dividir-se em cinco canais distintos, sendo que todos eles podem ser fundamentais em mais do que uma fase do processo de venda. As cinco estão descritas abaixo:

- **Conhecimento:** Corresponde à forma como a empresa apresenta a sua proposta de valor ao cliente;
- **Avaliação:** Demonstra o apoio prestado por parte da empresa no momento de avaliação da proposta de valor comparativamente às restantes existentes no mercado;

- **Compra:** Forma como o cliente pode ter acesso ao produto ou serviço;
- **Entrega:** Forma como ocorre a entrega da proposta de valor ao cliente;
- **Pós-venda:** Serviço de apoio prestado por parte da empresa aos seus clientes após a aquisição do produto ou serviço.

Figura 5: Tela *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

3. METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO

3.1. INTRODUÇÃO

Nesta secção são descritos os objetivos do trabalho de projeto, o ponto de partida para o desenvolvimento do plano de negócio para a empresa Quarto de Lua, bem como a sua apresentação e caracterização. É ainda apresentada a metodologia e as técnicas utilizadas.

3.2. OBJETIVOS

Este projeto tem por objetivo principal a elaboração de um Modelo de Negócio para o estúdio de fotografia Quarto de Lua.

Assim, de forma a alcançar o objetivo descrito acima, serão considerados alguns procedimentos tais como, a criação de uma proposta de valor adequada às necessidades do público-alvo, a definição e caracterização do mesmo, direcionando toda a comunicação da marca e a análise dos fatores diferenciadores, bem como a interpretação dos mesmos no sentido de desenvolver mecanismos para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

3.3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o estudo deste caso, foi a quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário, destinado a clientes e potenciais clientes do estúdio de fotografia, estando disponível para respostas, entre o período de 16 de dezembro de 2019 a 16 de fevereiro de 2020.

Ao recorrer a uma metodologia quantitativa, torna-se necessário realizar a análise numérica dos dados obtidos através da aplicação de um questionário, enquanto a metodologia qualitativa recorre a uma análise com base na interpretação de palavras e outros dados recolhidos não numéricos (Johnson e Harris, 2002).

Alguns autores como Skinner, Tagg e Halloway (2000) consideram que a metodologia com base em dados quantitativos é dominante face à metodologia qualitativa na maioria dos estudos realizados por gestores.

A análise, maioritariamente, abordada é a descritiva, uma vez que consiste na descrição e obtenção de conclusões a partir da análise de um conjunto de valores recolhidos, não existindo a necessidade de criação comparações entre diferentes grupos (Johnson e Harris, 2002).

3.4. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Para a recolha dos dados, considerando os objetivos descritos acima, recorreu-se à aplicação de um questionário, através da plataforma *Google Forms*. O mesmo foi aplicado via online e enviado com recurso ao endereço de e-mail e à rede social, *Facebook*.

Segundo o autor Barañano (2004), a ferramenta mais utilizada para a obtenção de dados de forma mais direta e clara é o questionário, uma vez que direciona as respostas dos inquiridos para o tema que se pretende estudar. Assim, através desta ferramenta é possível obter a verificação das conjecturas previamente definidas e a descrição da população obtida. Esta, é ainda, uma ferramenta de baixo custo, de rápida aplicação, permitindo, ainda, abranger uma amostra relativamente grande e conseguir uma maior fiabilidade no momento de tratamento dos dados (Hussey e Hussey, 1997; Barañano, 2004; Freixo, 2011)

O inquérito foi aplicado durante o período de 2 meses, de 16 de dezembro a 16 de fevereiro, tendo sido obtidas 302 respostas.

3.4.1. ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado que se encontra em anexo foi desenvolvido com a consciência de que o mesmo deveria ser apelativo e o mais breve possível, de forma a que o inquirido necessitasse de poucos minutos para responder, permitindo assim um maior número de respostas. Este é composto por uma pequena apresentação onde está descrito o âmbito do projeto e um breve enquadramento teórico do tema, oito questões demográficas no sentido de traçar o perfil do inquirido, dez questões de resposta fechada e obrigatórias e uma questão de resposta aberta onde são pedidas sugestões de melhoria.

Passa-se a descrever o questionário realizado de forma pormenorizada:

- I. Na apresentação inicial do questionário é descrito o âmbito da realização do mesmo, bem como o tema e o objetivo principal;
- II. Nas primeiras 8 questões apresentadas são pedidos dados demográficos do inquirido, tais como, sexo, idade, habilitações literárias, distrito de residência, situação profissional, área de profissão, renumeração mensal líquida (repostas de cariz não obrigatório) e o número de elementos do agregado familiar;

- III. As seguintes 10 questões de resposta fechada, baseiam-se na percepção do inquirido face a diversas variáveis que podem influenciar na escolha de um serviço fotográfico em diversos momentos;
- IV. Em 6 das 10 questões de resposta fechada apresentadas ao inquirido é pedido que gradue por importância algumas condicionantes e características associadas ao serviço fotográfico e àquilo que pode ser oferecido ao cliente;
- V. Por fim, é apresentada uma pergunta de resposta aberta, onde é pedido ao inquirido que faça uma sugestão de melhoria.

3.6. APRESENTAÇÃO DO ESTÚDIO DE FOTOGRAFIA – QUARTO DE LUA

Há cerca de 4 anos, surge o projeto Quarto de Lua, após alguma insistência por parte de familiares e amigos. Apesar da fotografia já estar presente enquanto hobby há algum tempo no dia-a-dia dos membros fundadores, inicialmente passava apenas pela fotografia de espetáculos, concertos, festivais de verão, como por exemplo o Super Bock Super Rock, entre outros trabalhos relacionados com a área.

No entanto no ano de 2016 surge a possibilidade de fotografar alguns batizados de familiares e amigos, o que acabou por ser o grande motor para a criação do Quarto de Lua. Em 24 de setembro de 2016 surge então a primeira imagem enquanto estúdio de fotografia direcionado para área de família e social.

Localizado em Ovar, Distrito de Aveiro, na Rua Visconde de Ovar, nº 26, desde 11 de junho de 2017, o Quarto de Lua tem como principal atividade o registo fotográfico de família (CAE 74200 – Atividades Fotográficas), desde a fase de gravidez, ao recém-nascido, ao acompanhamento do crescimento da criança, bem como eventos, casamentos, batizados, festas, entre outros.

Desde o início do projeto percebeu-se que o público-alvo seria alguém que valorizasse o trabalho realizado, que percebesse a fotografia como uma recordação que fica para toda a vida, em deterioramento de alguém que procurasse algo menos dispendioso e sem critério. Assim, desde que o Quarto de Lua foi estabelecido, é presado um acompanhamento personalizado a cada cliente, sendo uma das características que melhor distingue o serviço dos demais. O mesmo incluí uma reunião pré-agendamento, a disponibilização de um conjunto de guarda-roupa, principalmente para as sessões de maternidade, no qual cada cliente pode escolher e perceber aquilo que melhor se adequa às suas necessidades e preferências, bem como

um estúdio completamente equipado para receber um recém-nascido com todas as comodidades e condições necessárias e essenciais ao bem-estar de toda a família.

Relativamente ao trabalho desenvolvido no estúdio de fotografia, o mesmo pode variar em torno de sessões fotográficas de recém-nascido, maternidade, bebés e crianças, família, batizados, casamentos e alguns eventos, bem como algum trabalho direcionado para marcas de produtos, ligadas essencialmente à indústria da puericultura e ainda canina.

No que toca às sessões fotográficas de recém-nascido, as mesmas exigem muita experiência e muitos cuidados. Estas sessões são realizadas, em estúdio, idealmente, durante os primeiros 15 dias de vida do bebé e têm uma duração média de 2 a 3 horas por cada bebé. Para além da elevada complexidade fotográfica associada é ainda necessário deter vários conhecimentos relacionados com a fisiologia e fisionomia de um recém-nascido, o que implica uma grande formação nesse sentido. Em maio de 2017, um dos membros da equipa realizou a primeira formação na área, em Lisboa, com uma das mais conceituadas fotógrafas de fotografia de recém-nascido do Brasil, o que levou à primeira certificação. Outras formações foram realizadas ao longo dos anos, sendo que outras duas das mais importantes foram “Competência e cuidados com recém-nascidos” e “Suporte Básico de Vida” ambas ministradas pela Enfermeira Sofia Costa Moreira, também em maio de 2017, na cidade de Paços de Ferreira. Esta é, sem dúvida, uma área da fotografia que exige um serviço diferenciado, não estando ao acesso de todos os fotógrafos a prestação deste serviço.

Apesar das sessões de recém-nascido serem as mais complexas e que implicam uma série de processos mais exigentes, o Quarto de Lua tem uma preocupação acrescida com todo o tipo de serviços que realiza.

Desde 2017 até aos dias de hoje, ocorreram diversas alterações aos mais variados níveis, tanto a nível pessoal e profissional como ao nível dos processos de trabalho e fotografia. Inicialmente, em todas as sessões fotográficas realizadas recorria-se apenas à utilização de luz natural em todos os contextos, tanto em fotografia de recém-nascido como gravidez, família, crianças e sempre em todos os eventos. Atualmente recorre-se à utilização de luz artificial para as sessões dedicadas a recém-nascidos, crianças e bebés, devido à elevada exigência de edição que este tipo de imagens implica e a qualidade das mesmas. Esta mudança permitiu que o número de horas associadas ao processo de edição fosse reduzido para metade, sendo por isso uma das transformações mais relevantes que ocorreu mais recentemente.

Ao longo dos últimos anos foi sentido um crescimento considerável relativamente ao número de clientes em cada ano, sendo que atualmente o Quarto de Lua conta com cerca de 20 clientes na maioria não fixos, por mês, correspondente ao número de serviços prestados.

Missão

O estúdio de fotografia Quarto de Lua, tem como principal foco a área da fotografia social, essencialmente de família, pretendendo criar imagens de momentos únicos de cada cliente através da fotografia de uma forma única e intemporal. Este passa por ser um dos maiores objetivos, imagens que sejam transversais a várias gerações e que perdurem enquanto um dos bens mais importante dessa mesma família, uma obra de arte.

É privilegiado um atendimento personalizado e ajustado a cada cliente, sendo essencial o bem-estar e a comodidade do mesmo.

Visão

O Quarto de Lua, acreditando na sua competência no que diz respeito à técnica fotográfica, ambiciona tornar-se um estúdio de referência em Portugal, não descorando às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Com o serviço personalizado que é oferecido e com o acompanhamento realizado desde o envio do orçamento em causa, pretende-se chegar até ao cliente que procure algo diferente, algo mais do que apenas uma sessão fotográfica.

Valores

A confiança do cliente no momento da escolha do fotógrafo para captar os momentos mais importantes da sua família é dos valores mais importantes para o Quarto de Lua. O profissionalismo, a dedicação, os cuidados de conduta e higiene, agindo sempre com a maior responsabilidade e de forma a proporcionar uma experiência única.

4. DESENVOLVIMENTO PRÁTICO DO PROJETO

4.1. ANÁLISE DE DADOS

Tal como referido, anteriormente, foi realizada uma análise de dados quantitativa que pressupõe a aplicação da disciplina de estatística para a análise dos mesmos. Assim, autores como Hussey e Hussey (1997), consideram a estatística como um conjunto de processos que são aplicados a um conjunto de dados quantitativos recolhidos com o objetivo de conseguir tomar decisões num ambiente desconhecido.

De acordo com os objetivos propostos para este trabalho de projeto e respeitando a natureza dos dados recolhidos, elegeu-se a estatística descritiva como o método mais assertivo para a análise dos dados recolhidos. A leitura e interpretação da estatística descritiva, através de gráficos, quadros e valores numéricos, permite que seja feita uma, mais rápida, compreensão dos resultados obtidos (Reis, 2008).

Para a respetiva análise dos dados recorreu-se ao *software* Microsoft Excel, onde se introduziu os dados retirados do questionário apresentado no ponto anterior. Começou-se por fazer uma caracterização demográfica da amostra recolhida, seguida de uma análise da distribuição das respostas indicadas pelos inquiridos, relativos a diversos fatores a ter em consideração no momento da escolha de um estúdio de fotografia.

Por fim, para análise da última questão do questionário, onde são pedidas sugestões de melhoria ao cliente, foi realizada uma análise qualitativa, o que permitirá perceber quais as opiniões e perceções dos inquiridos, levando a possíveis melhorias a aplicar no Quarto de Lua.

Através da utilização de uma análise qualitativa será possível compreender melhor as diferentes realidades dos inquiridos, bem como interpretar de forma mais consciente e com observações mais diretas as respostas obtidas. Assim poderá perceber-se se existem padrões de relacionamentos e relações de causa-efeito, o que permitirá uma visão e análise mais holística da problemática (Stake, 1995).

4.1.1. RESULTADOS OBTIDOS

4.1.1.1 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

Tabela 8: Idade

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Idade		
16 - 24	21	7
25 - 34	118	39,1
35 - 44	67	22,2
45 - 54	73	24,2
55 - 64	23	7

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9: Género

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Género		
Masculino	36	11,9
Feminino	266	88,1

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10: Distrito de Residência

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Distrito de residência		
Lisboa	6	2
Porto	34	11,3
Aveiro	256	84,4
Outros ²	6	2,3

Fonte: Elaboração Própria

² Braga, Setúbal, Faro, Leiria, Coimbra, Santarém, Viseu, Viana do Castelo, Évora, Guarda, Beja, Bragança, Portalegre.

Inicialmente, começou-se por analisar as características demográficas da amostra, tendo-se percebido que a procura para este tipo de serviços é realizada predominantemente por mulheres, 88,1% dos inquiridos, entre os 25 e 34 anos de idade, 39,1% e residentes no distrito de Aveiro, 84,4%. Ainda assim, é de salientar que as faixas etárias entre os 35 e os 44 anos e os 45 e 54 anos apresentam percentagens de 22,2% e 24,2%, não estando muito distantes do intervalo de idade dos 25 aos 34.

Tabela 11: Habilitações Literárias

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Habilitações literárias		
Ensino Básico	0	0
Ensino Secundário	52	17,2
Ensino Superior (Bacharelato/Licenciatura)	129	42,7
Ensino Superior (Mestrado)	117	38,7
Ensino Superior (Doutoramento)	4	1,3

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações literárias, 42,7% afirmaram deter o grau de Bacharelato ou Licenciado e 38,7% o grau de Mestre.

Tabela 12: Situação profissional

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Situação profissional		
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	116	38,4
Educação	74	24,5
Outros Setores ³	60	19,9
Indústrias Transformadoras	17	5,6
Comércio por Grosso e Retalho	14	4,6
Outros ⁴	21	7

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à situação profissional dos inquiridos, 38,4% afirmou ser trabalhador na área “Atividades de Saúde Humana e Apoio Social”, 24,5% dos inquiridos indicou que integra a área profissional no setor da Educação e 19,9% “Outros Setores”.

Tabela 13: Número Elementos Agregado Familiar

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Número de elementos do agregado familiar		
1	26	8,6
2	55	18,2
3	137	45,4
4	73	24,2
5	11	3,6
+5	0	0

Fonte: Elaboração Própria

Ao contabilizar o número de elementos por agregado familiar percebeu-se que 45,4% dos inquiridos contabilizam 3 elementos, seguido pelo valor de 24,2% inquiridos que contam com 4 elementos no seu agregado.

³ Designação de outras atividades económicas não incluídas na listagem

⁴ Setores pouco relevantes para a análise estatística: Agricultura, Indústrias Extrativas, Eletricidade, Gás e Água, Construção, Transporte e Armazenagem, Alojamento e Restauração, Atividades Financeiras e Seguros, Atividade Imobiliárias.

Tabela 14: Remuneração Mensal Líquida

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Remuneração mensal líquida		
500€ - 999€	77	26,5
1000€ - 1499€	166	57
1500€ - 1999€	38	13,1
Acima de 2000€	10	3,4
Missing	11	3,7

Fonte: Elaboração Própria

Verificando qual a remuneração mensal líquida da maioria dos inquiridos, percebe-se que 57% dos mesmos se encontra num intervalo de 1000€ - 1499€, seguido pelo intervalo de 500€ - 999€, com uma percentagem de 26,5% e 1500€ - 1999€ com 13,1%.

4.1.1.2 FATORES EM CONSIDERAÇÃO NO MOMENTO DE ESCOLHA DE UM SERVIÇO DE FOTOGRAFIA

Tabela 15: Distância a percorrer até ao Estúdio de Fotografia

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Distância que estaria disposto a percorrer até ao estúdio de fotografia?		
1-20 km	151	50
21-40 km	60	19,9
41-60 km	68	22,5
61-80 km	18	6
81-100 km	3	1

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da tabela apresentada acima é possível constatar que 50%, dos inquiridos pretende descolar-se a um estúdio de fotografia num raio máximo de 20 km, seguido pelos intervalos de 41-60 km com uma percentagem de 22,5%.

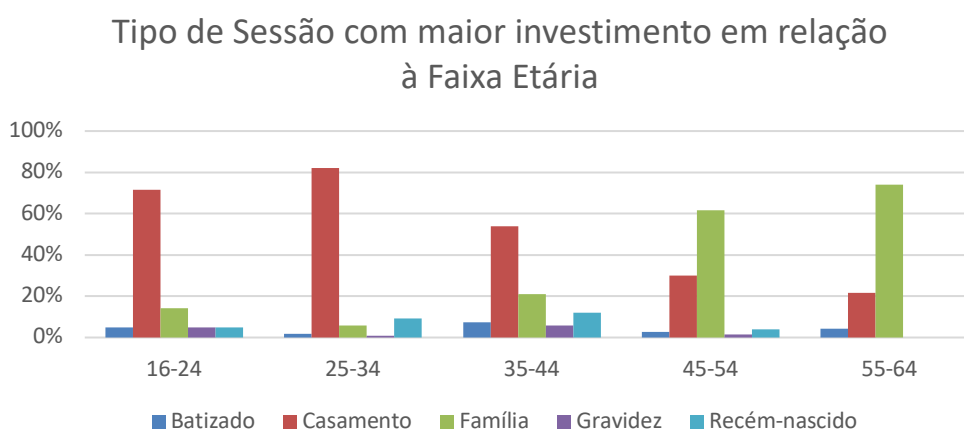
Tabela 16: Sessão Fotográfica com maior investimento?

	N (302)	N (302)
	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sessão Fotográfica com maior investimento?		
Gravidez	7	2,3
Casamento	175	57,9
Recém-Nascido	23	7,6
Batizado	11	3,6
Família	86	28,6

Fonte: Elaboração própria

Fazendo uma análise ao tipo de sessão fotográfica em que cada inquirido faria um maior investimento, pode ver-se que a maioria optaria pelo casamento com uma percentagem de 57,9%, o que corresponde a mais de 50% da amostra, algo que poderá, também, estar relacionado com a faixa etária mais predominantes nos inquiridos, 25-34 anos. Ainda assim uma percentagem de 28,6% optaria também por fazer um grande investimento em sessões de Família.

Gráfico 1 - Relação entre o Tipo de Sessão com maior investimento e Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 1 é possível ver a relação entre o tipo de sessão escolhida e a faixa etária, sendo que três dos intervalos de idade apresentados optariam por fazer um maior investimento ao nível do registo fotográfico do casamento. Na faixa etária dos 25-34 é onde se encontra a

maior percentagem de respostas referentes ao casamento, 82,2%, bem como dos 16-24 com uma percentagem de 71,4% e na faixa etária dos 35-44 com 53,7%.

Nos intervalos de idade de 45-54 e 55-64 verifica-se uma preferência pelas sessões fotográficas de família, 61,6% e 73,9%, respetivamente.

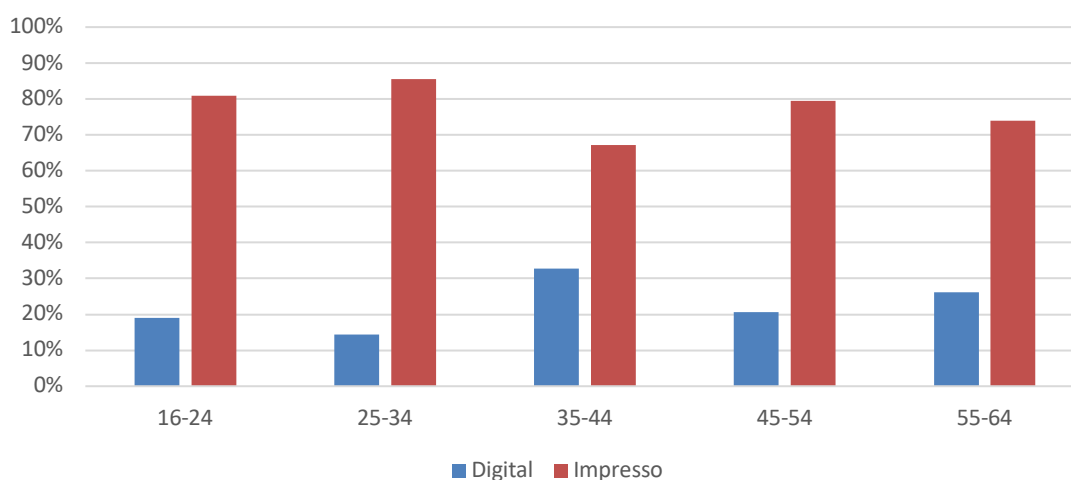
Tabela 17: Formato de Fotografia mais valorizado

	N (302)	N (302)
	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sessão Fotográfica com maior investimento?		
Impresso	238	78,8
Digital	64	21,5

Fonte: Elaboração própria

Analisando a tabela 17, percebe-se que 78,8% da amostra demonstra interesse pelo formato impresso em detrimento do formato digital, 21,5%.

Gráfico 2 - Formato da fotografia em relação à Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

Ao mesmo tempo pode observar-se, através do gráfico 2, que relacionando a preferência pelo formato da fotografia à faixa etária o formato impresso acaba sempre por ser o mais valorizado em todos os intervalos de idades face ao formato digital.

Tabela 18: Fatores determinantes na escolha de um estúdio fotográfico

	N (302) Muito Baixa (%)	N (302) Baixa (%)	N (302) Média (%)	N (302) Alta (%)	N (302) Muito Alta (%)
Fatores determinantes na escolha de um estúdio fotográfico					
Atendimento por marcação será uma dificuldade	93 (30,8)	52 (17,2)	64 (21,2)	61 (20,2)	32 (10,6)
Serviço Personalizado	3 (1)	1 (0,3)	19 (6,3)	140 (46,4)	139 (46)
Luz natural em substituição da luz artificial (flash)	5 (1,7)	15 (5)	82 (27,2)	126 (41,7)	74 (24,5)
Espaço Físico que represente um espaço familiar para o cliente	2 (0,7)	6 (2)	55 (18,2)	144 (47,7)	95 (31,5)
Oferta de Guarda-Roupa	4 (1,3)	11 (3,6)	58 (19,2)	138 (45,7)	91 (30,1)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 18, são apresentadas diversas questões que foram colocadas ao inquiridos, tendo sido pedido que respondessem de acordo com o grau de importância que cada uma delas representa para si.

Relativamente à importância conferida à questão “Considera que o facto de um estúdio ter atendimento apenas por marcação poderá ser uma dificuldade para o cliente?”, 30,8% dos inquiridos considerou que não seria uma dificuldade, tendo 17,2% considerado como uma dificuldade baixa.

Ao analisar as respostas obtidas à pergunta “Qual o grau de importância que atribuí a um serviço personalizado a cada cliente?”, percebe-se que a grande maioria considera que este tipo de atendimento é relevante num estúdio de fotografia, tendo 46,4% dos inquiridos considerado uma importância alta e 46% dos inquiridos consideraram uma importância muito alta.

Relativamente à utilização da “Luz natural em substituição da luz artificial (flash)”, 66,2% dos inquiridos considerou ter uma importância “alta” e “muito alta” no que diz respeito ao bem-estar do cliente.

O “Espaço Físico que represente um espaço familiar para o cliente” foi também um dos fatores que revelou alguma unanimidade por parte dos inquiridos, tendo 76,2% dos mesmos

considerado que este fator representa uma importância “alta” e “muito alta” no momento da escolha de um estúdio fotográfico.

Em relação à possibilidade de “Oferta de Guarda-Roupa” 75,8% dos inquiridos considerou esta questão como “alta” e “muito alta”, sendo, por isso, um dos fatores com mais importância na escolha de um estúdio de fotografia.

Tabela 19: Características que o cliente mais procura num serviço personalizado

	N (302) Frequência absoluta	N (302) Frequência relativa (%)
Características que o cliente mais procura num serviço personalizado		
Reunião com o cliente a realizar antes da sessão fotográfica de modo a alinhar todos os pormenores	252	83,4
Seleção das fotografias pretendidas realizada pelo cliente	167	55,3
Definição da localização onde se irá realizar a sessão relacionada com a preferência do cliente	133	44
Guarda-roupa de todos os participantes pensado de acordo com o tipo de sessão fotográfica e o local	128	42,4
Toda a produção concebida de acordo com cada cliente e com cada caso em particular	118	39,1
Personalização do álbum fotográfico em relação ao material, cor e design	64	21,2
Paginação do álbum fotográfico de acordo com as preferências do cliente	32	10,6

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 19 são apresentados alguns dos aspetos mais relevantes relacionados com aquilo que é um “Serviço Personalizado”, um dos fatores que obteve uma maior importância de acordo com os dados da tabela 18.

Para que um serviço seja considerado personalizado reúne-se um conjunto de aspetos a ter em consideração. A “Reunião com o cliente a realizar antes da sessão fotográfica de modo a alinhar todos os pormenores” foi um dos aspetos com mais unanimidade de escolha por parte

dos inquiridos, tendo-se verificado uma percentagem de 83,4%. De seguida a “Seleção das fotografias pretendidas realizada pelo cliente” foi outro dos aspetos com maior percentagem de escolha, 55,3%, bem como a “Definição da localização onde se irá realizar a sessão relacionada com a preferência do cliente” com uma percentagem de escolha de 44%.

Para além dos aspetos relacionados com a personalização do serviço existem outros fatores a ter em consideração tais como perceber qual a influência que a utilização da luz natural em substituição da luz artificial tem sobre o cliente, tendo-se obtido os seguintes resultados. A maioria dos inquiridos 41,7% atribuiu uma importância “alta” a esta questão, 27,2% dos inquiridos atribuiu uma importância “média” e 24,5% uma importância “muito alta”. Assim, é perceptível que mais de metade dos inquiridos, 66,2%, consideram que esta é uma questão que poderá ter algum peso no seu bem-estar durante a sessão fotográfica.

Relativamente à questão direcionada para perceber se o facto do cliente estar inserido num ambiente que simula um quarto, ou seja algo familiar, traz alguma vantagem competitiva para o estúdio de fotografia Quarto de Lua, verificou-se que 47,7% dos inquiridos atribuiu um importância “alta” a esta fator, sendo que 31,5% atribuiu uma importância “muito alta” e 18,2% uma importância “média”.

Tabela 20: Aspectos mais importantes na escolha de um serviço de fotografia

	N (302)	N (302)	N (302)
	Baixa	Média	Alta
	(%)	(%)	(%)
Aspectos mais importantes na escolha de um serviço de fotografia			
Valor	16 (5,3)	97 (32,1)	189 (62,6)
Qualidade do Serviço	4 (1,3)	53 (17,6)	245 (81,1)
Qualidade dos Produtos	4 (1,3)	58 (19,2)	140 (79,5)
Qualidade do Atendimento	4 (1,3)	56 (18,6)	242 (80,1)
Prazos de Entrega	12 (4%)	83 (27,5)	207 (68,5)
Local com Condições Apropriadas (relativamente ao tipo de sessão em questão)	10 (3,3)	74 (24,5)	218 (72,2)
Identidade Visual	24 (8)	96 (31,1)	184 (60,9)

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 20 são apresentados diversos aspectos considerados importantes no momento de escolha de um serviço de fotografia. Neste caso foi pedido aos inquiridos que classificassem cada um destes aspectos com o grau de importância que representam para si, no entanto algumas dessas pessoas classificaram alguns dos aspectos com mais do que uma importância, por exemplo, para o “Valor” selecionaram as opções “Alta e Muito Alta”. Esta situação ocorreu em vários inquiridos e em diferentes aspectos, sendo, por isso, necessário recorrer a uma classificação diferente neste caso.

Optou-se por agrupar as classificações de “Muito Baixo” e “Baixo” e “Alta” e “Muito Alta” em importância “Baixa” e importância “Alta” respetivamente.

Através da análise da tabela pode-se observar que a “Qualidade do Serviço” é um dos aspectos com maior importância conferida da parte dos inquiridos com uma percentagem de 81,1%, seguida da “Qualidade do Atendimento” com 80,1% e a “Qualidade dos Produtos” com 79,5%. Assim percebe-se que as questões relacionadas com a qualidade de todo o serviço prestado são os fatores mais importantes para o cliente.

Apesar daquilo que se descreveu no parágrafo anterior, no geral, os inquiridos consideraram que todos os aspetos apresentados acima representam alguma importância no momento da escolha de um profissional de fotografia.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO QUARTO DE LUA (ANÁLISE INTERNA)

O início de atividade do Quarto de Lua ocorreu em maio de 2017, sendo que em junho do mesmo ano foi inaugurado o espaço físico, dispondo, no momento inicial, de reduzidos recursos financeiros e materiais.

Enquanto estúdio de fotografia, desde o primeiro dia, o Quarto de Lua conta com uma equipa de 2 elementos, sendo que um dos elementos da equipa, detém o título de fotógrafo profissional pelo Instituto Português de Fotografia (IPF) desde o ano de 2018.

Como consequência da evolução e da procura do serviço de fotografia, sentiu-se a necessidade da aquisição de novos equipamentos com desempenhos melhorados, que permitiram tornar o processo mais rápido e eficiente.

Até ao ano de 2018 o Quarto de Lua tinha como principais equipamentos, duas câmeras fotográficas da marca Canon e um conjunto de quatro objetivas de forma a conseguir alguma versatilidade nas diversas áreas fotográficas. Para além destes equipamentos contava ainda com material informático, já com alguns anos de utilização, de gama média da marca Apple. Posteriormente com o crescimento sentido desde 2018 até ao presente ano, a aquisição de novos e melhores equipamentos foi algo imprescindível para a melhoria contínua e crescimento do trabalho enquanto fotógrafos. Nesse mesmo e no ano seguinte, 2019, foram adquiridos os novos e atuais equipamentos utilizados no estúdio, duas câmeras com sensores *full frame*, Sony A7III, bem como objetivas nativas da marca, um conjunto que permite um desempenho muito superior ao que existia anteriormente bem como uma melhor qualidade de imagem entregue ao cliente.

Para além dos equipamentos fotográficos descritos anteriormente, é ainda necessário deter equipamentos de estúdio tais como, uma fonte de luz artificial, flash (Einstein Flash Unit – E640), acessórios do mesmo, bem como suportes para telas e fundos fotográficos.

Relativamente ao material informático, o mesmo também sofreu grandes melhorias com a passagem para computadores e monitores de gama alta e com um elevado desempenho, o que permite obter uma melhor performance dos softwares de fotografia profissional da *Adobe*, *Adobe Photoshop 2020* e *Adobe Lightroom Classic*.

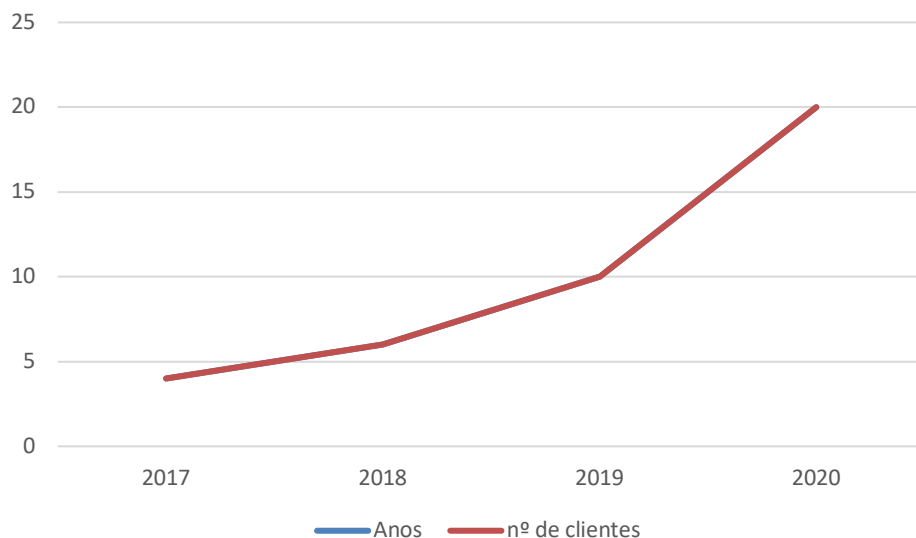
O Quarto de Lua, ao direcionar grande parte da sua atividade para a fotografia de recém-nascido, torna-se fundamental que detenha um conjunto de recursos essenciais a este tipo de

serviço, desde uma estrutura como o *Stand Paloma Schell*, desenhada e desenvolvida para este tipo de fotografia, bem como uma série de equipamentos como ar condicionado, medidor de temperatura e humidade, entre outros acessórios e equipamentos essenciais para receber um recém-nascido.

Ao longo dos últimos três anos o Quarto de Lua tem sentido uma evolução lenta e gradual, sendo que o maior crescimento da sua atividade ocorreu em 2020, apesar de todos os contratempos que a pandemia Covid-19 provocou, até ao momento do desenvolvimento do presente trabalho de projeto.

Atualmente o estúdio conta com uma média de 20 clientes mensais, o valor mais alto alcançado nos últimos três anos.

Gráfico 3 - Crescimento nº clientes mensal em cada ano



Fonte: Elaboração própria

4.3. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO (ANÁLISE EXTERNA- PEST)

4.3.1. FATOR POLÍTICO

Em Portugal, bem como na maioria dos países, as políticas governamentais centram-se nas grandes empresas, negócios e corporações.

A estabilidade existente no sistema político português permite um ambiente mais favorável para o desenvolvimento das mesmas.

Relativamente ao sistema fiscal já não se pode falar em estabilidade, para além de se apresentar bastante complexo. Atualmente a carga fiscal não tem parado de aumentar, tendo em 2018 registado valores de 37,7% do PIB. No entanto segundo Mateus (2019), a carga fiscal portuguesa nem sempre apresenta este perfil de aumento, ou seja, a instabilidade associada à mesma é bastante elevada, ocorrendo constantes aumentos, mas também diversas reduções.

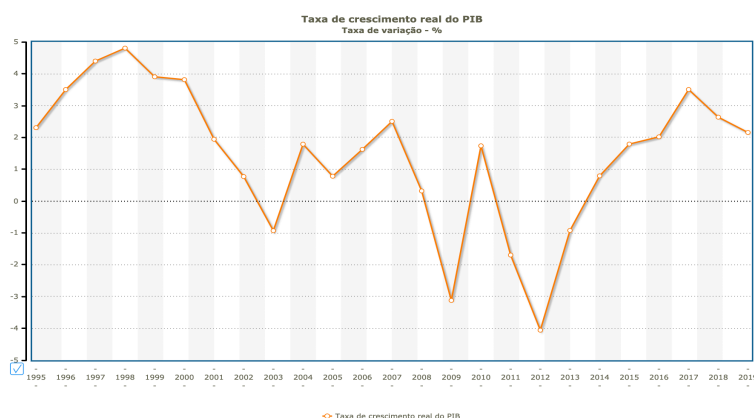
Todos estes fatores acabam, muitas vezes, por dificultar o serviço de quem trabalha por conta própria, como a maioria dos fotógrafos.

4.3.2. FATOR ECONÓMICO

Para que seja possível perceber qual o contexto económico do país e como este poderá afetar o setor empresarial é necessário recorrer a um conjunto de aspetos tais como, o poder de compra dos consumidores, os seus rendimentos, as suas poupanças e créditos, entre outros.

Em Portugal, nos últimos dez anos, verificou um fraco crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), tendo-se constatado anos em que o mesmo foi negativo, 2003 (-1,3%), 2008 (-0,1%), 2009 (-2,6%), 2012 (-4,06%).

Figura 6 - Taxa de Crescimento real do PIB



Fonte: PORDATA (2020)

Em 2009, Portugal apresenta um défice de 8%, o maior dos últimos anos, sendo que o valor, anterior, mais alto foi de 5,9%, o que justifica os valores negativos verificados nos anos de 2008, 2009 e 2012. Devido a esta situação económica e financeira que ainda se enfrenta nos dias de hoje, foi necessário recorrer a um pedido de resgate.

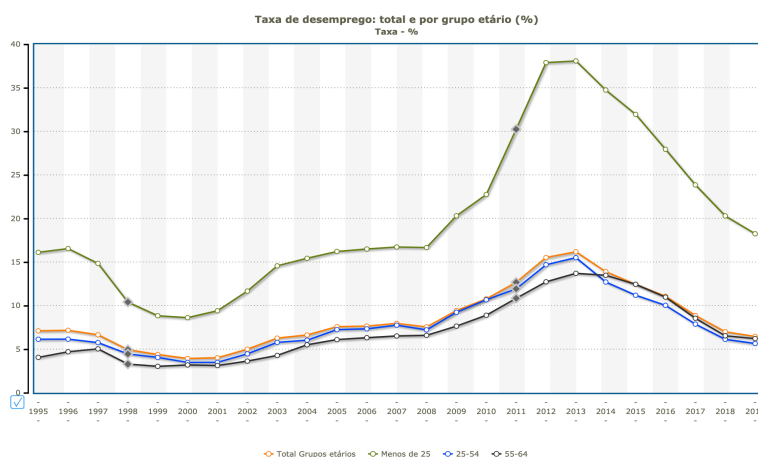
Em 2011 a Troika chega a Portugal, uma junção entre a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), que levou a um aumento da instabilidade financeira do país devido às fortes políticas de austeridade.

De 2013 a 2019 verificou-se uma taxa de crescimento positiva, com um valor do PIB a aumentar de forma lenta gradual.

É, também, importante analisar a diminuição do poder de compra dos consumidores, fator esse afetado pela vulnerabilidade da economia portuguesa nos últimos anos, devido ao facto de ocorrer um aumento da inflação não acompanhado de um aumento dos rendimentos dos mesmos.

No gráfico abaixo pode-se verificar a “Taxa de desemprego total e por grupo etário (%)”, podendo ver-se algumas melhorias nessa mesma taxa, tendo diminuído ligeiramente nos últimos anos.

Figura 7 - Taxa de Desemprego: Total e por grupo etário



Fonte: PORDATA (2020)

Toda esta situação relacionada com os fatores económicos do país, principalmente aquelas que estão diretamente ligados com o poder de consumo das populações poder influenciar negativamente o serviço prestado por um estúdio de fotografia, uma vez que não representa um bem essencial.

4.3.3. FATOR SOCIOCULTURAL

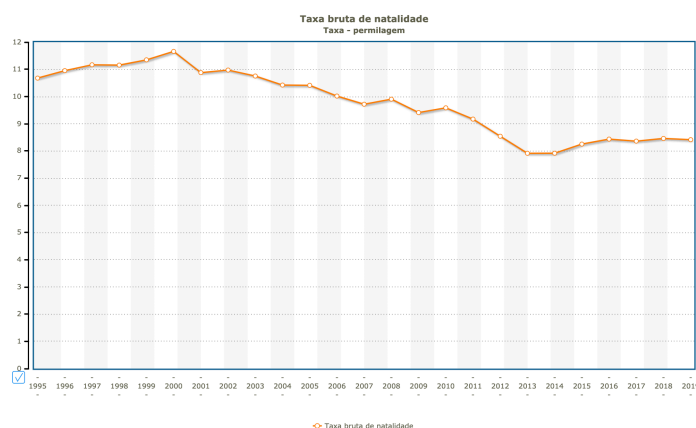
Dependendo da sociedade em questão, o consumidor apresentará diferentes normas, valores e crenças, o que irá condicionar o seu comportamento e sua conduta em sociedade.

Atualmente, a sociedade é composta por consumidores cada vez mais exigentes e que facilmente procuram outras alternativas a um determinado produto ou serviço, sejam opções menos dispendiosas ou de alguma forma mais inovadoras.

A participação em causas de cariz social é um dos fatores que, atualmente, recebe mais aprovação por parte dos consumidores, permitindo um crescimento mais sustentável por parte das empresas.

Em Portugal verificou-se, desde o ano de 2000, uma diminuição da “Taxa bruta de natalidade”, no entanto a partir de 2014 regista-se uma ligeira subida da mesma, um fator com grande influência na maior área de atuação do Quarto de Lua enquanto estúdio de fotografia.

Figura 8 - Taxa Bruta de Natalidade



Fonte: PORDATA (2020)

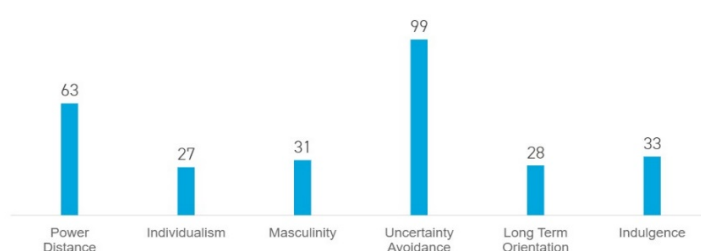
Segundo Hofstede (2011), num estudo realizado em vários países, no qual Portugal foi inserido, foram efetuadas análises de forma a perceber quais as características e atitudes das diferentes sociedades, sendo obtidas as conclusões apresentadas seguidamente.

Portugal é um país coletivo, uma vez que obtem um score de 27 numa escala de 0 a 100 no que toca ao individualismo e 73 para o coletivismo (The Hofstede Center, 2020). O relacionamento com a família e amigos é algo muito valorizado pela população. Nos países com esta cultura, a população é caracterizada por formar pequenos grupos de pessoas que se preocupam e interagem de forma a conseguir alcançar o bem-estar de todos, sendo a lealdade e a confiança valores fundamentais.

Estas sociedades representam uma vantagem para fotógrafos de família, como é o caso do Quarto de Lua, pela valorização inerente do relacionamento com “o outro”.

Para além de coletivo, Portugal tem, ainda, uma sociedade que estima a igualdade, a solidariedade, a qualidade do trabalho e o bem-estar, sendo por isso considerado um país feminino, tendo obtido uma classificação de 31 na dimensão Masculinidade vs Feminilidade (The Hofstede Center, 2020). Nas sociedades mais feministas, a qualidade de vida, o cuidado e respeito pelos outros são alguns dos valores que mais prevalecem, sendo que, estes, são sentidos como um sinal de sucesso (The Hofstede Center, 2020).

Figura 9: As seis dimensões de Hofstede em Portugal



Fonte: The Hofstede Center (2020)

4.3.4. FATOR TECNOLÓGICO

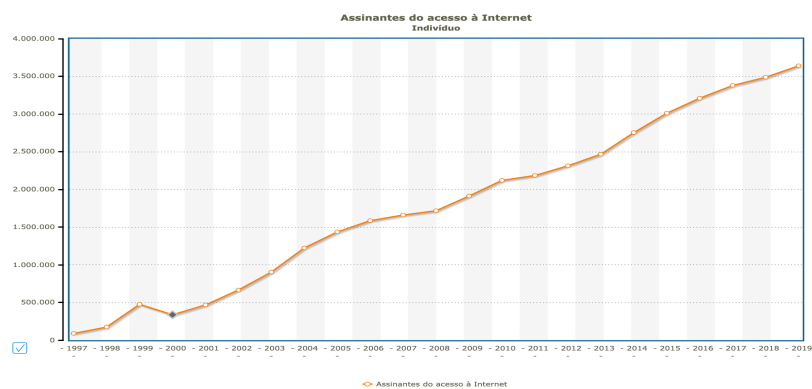
Em Portugal, tal como em muitos outros países do mundo, verifica-se uma grande evolução relacionada com o contexto tecnológico, estando o mesmo cada vez mais associado ao universo empresarial.

Com o surgimento de novos equipamentos, novos processos, bem como melhorias em produtos e serviços já existentes ocorrerá a um aumento da produtividade das empresas, melhorando o seu potencial.

A mais fácil inovação no que diz respeito a novos produtos e serviços permite que as empresas consigam ter mais condições de competitividade, melhorando a oferta para os seus clientes. Esta melhoria só é possível devido à transformação digital e às novas infraestruturas tecnológicas que passam, hoje em dia, por ser um recurso chave para as organizações.

A internet e tudo aquilo que lhe está associado como sites, redes sociais, fóruns, entre outros são grandes aliados no que diz respeito à divulgação e compra de diversos produtos e serviços, sendo uma das maiores formas de comunicação do Quarto de Lua. Este é, também, um fator que tem uma grande influência sobre os padrões de consumo dos portugueses.

Figura 10 - Assinantes do acesso à Internet

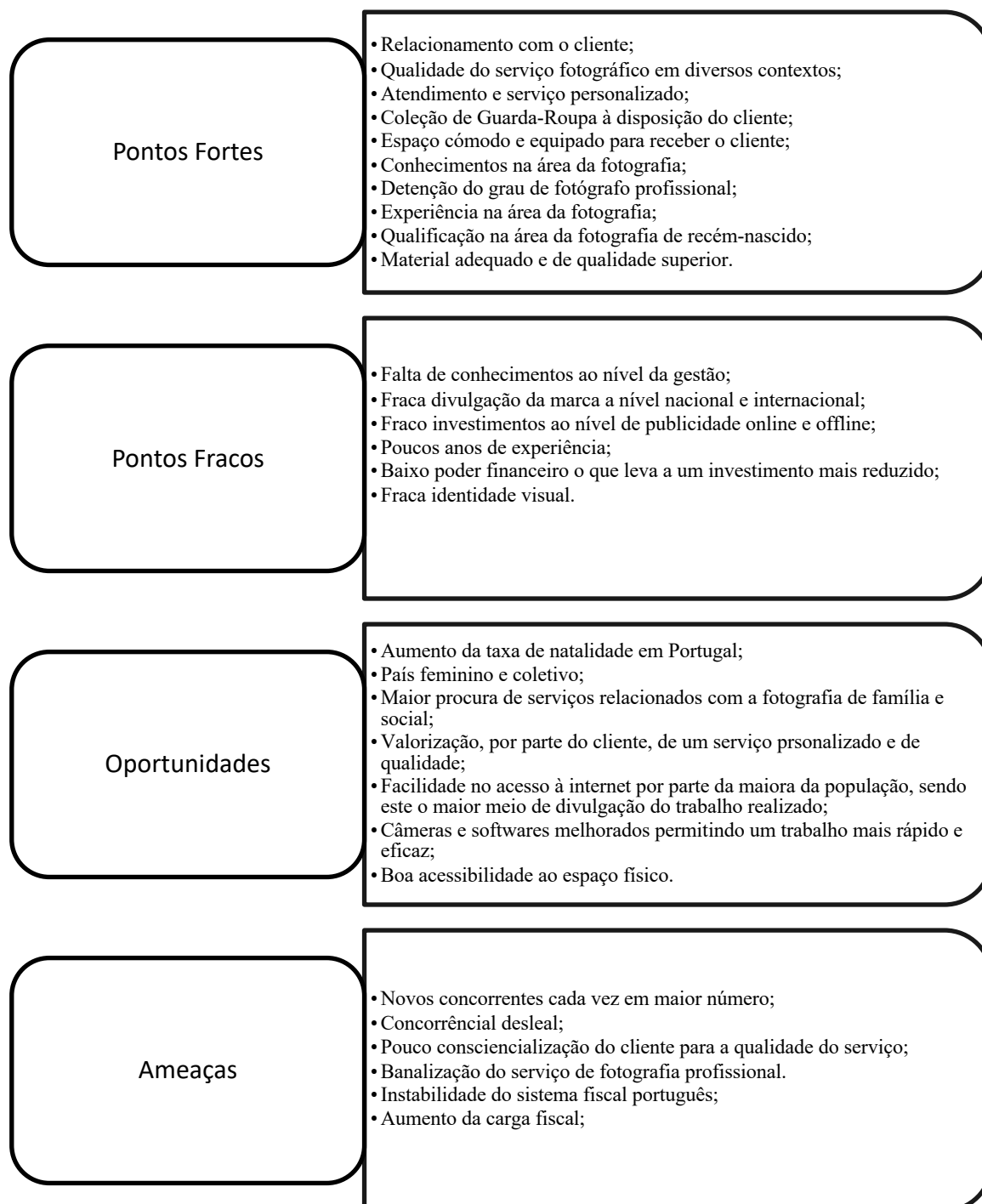


Fonte: PORDATA (2020)

4.4. ANÁLISE SWOT

Na figura abaixo pode-se ver quais os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças do Quarto de Lua.

Figura 11 - Análise SWOT - Quarto de Lua



Fonte: Elaboração Própria

Após a identificação das quatro valências pertencentes à análise SWOT será elaborado um Modelo de Negócio para o estúdio de fotografia Quarto de Lua.

4.5. MODELO DE NEGÓCIO NO QUARTO DE LUA

Sendo o Quarto de Lua, um projeto, formado recentemente, encontra-se, ainda, numa fase de desenvolvimento das suas metodologias e estratégias, com a finalidade de conseguir alcançar os seus objetivos.

Após uma análise mais detalhada, percebeu-se que seria fundamental estruturar um Modelo de Negócio capaz de identificar as melhores oportunidades, o cliente-alvo, as parcerias mais importantes, os recursos, as competências de forma a entregar valor para os seus clientes. Assim será possível realizar as atividades fundamentais para o estúdio de fotografia.

Neste caso, o foco do Quarto de Lua, é a fotografia de família, conseguindo acompanhar diversas fases da vida de uma mesma família, desde o casamento, à gravidez, à fotografia do recém-nascido bem como o seu acompanhamento ao longo dos anos.

Atualmente o estúdio ainda não apresenta nenhum Modelo de Negócio estruturado, apesar de já ter algumas ideias daquilo que pretende desenvolver. Assim, através deste trabalho de projeto pretende-se criar e desenvolver um Modelo de Negócio para o Quarto de Lua.

Após a recolha de informação realizada no capítulo “2.5. Modelos de Negócio”, verificou-se que a ferramenta de geração de modelos de negócio mais indicada para ser aplicada neste caso seria o *Business Model Canvas*. Com o seu desenvolvimento o Quarto de Lua conseguirá visualizar o seu negócio de uma forma mais clara e abrangente.

Seguidamente serão apresentados e desenvolvidos os vários segmentos constituintes do *Business Model Canvas* de forma detalhada, parceiros-chave, atividades-chave, proposta de valor, recursos-chave, relação com os clientes, segmentos de clientes, canais, estrutura de custos e fluxo de rendimento.

4.5.1. FLUXO DE RENDIMENTO

No Quarto de Lua o fluxo de rendimento são gerados através da venda do serviço fotográfico, bem como na aquisição de produtos fotográficos se o cliente pretender.

Resultam, por isso, do pagamento realizado uma vez pelo cliente, ou seja, ocorre a obtenção direta do rendimento através de uma única transação.

Relativamente aos preços definidos pelo Quarto de Lua, os mesmos são fixos, ou seja, são previamente definidos de acordo com as características e qualidade do serviço prestado ao cliente.

Dentro dos serviços oferecidos pelo estúdio, alguns são requisitados com mais frequência tais como, a fotografia de recém-nascido, em que os pais podem optar por uma sessão um pouco mais simples, onde é fotografado apenas o bebé, ou sessões, mais completas que incluem também fotografias do bebé com os pais, sendo que, normalmente a maioria dos clientes opta pela sessão de fotografias com os pais.

Para além das sessões de recém-nascido o outro serviço mais pedido pelo cliente é a sessão fotográfica de gravidez, que funciona dentro dos termos explicados no parágrafo acima, ou seja, o cliente pode optar por uma sessão mais completa, onde estão incluídos o serviço de maquilhagem e design floral, ou por uma opção mais simples, onde não estão incluídos tantos serviços extra.

É importante referir que, os rendimentos do Quarto de Lua podem estar sujeitos a questões relacionadas com a sazonalidade, uma vez que, em épocas como o Verão e o Natal a procura deste tipo de serviços aumenta.

4.5.2. ESTRUTURA DE CUSTOS

No que diz respeito à estrutura de custos, para a venda de serviços de fotografia e produtos relacionados, o Quarto de Lua apresenta diversos custos fixos tais como, a renda mensal relativa ao espaço físico, o fornecimento de luz, água, o licenciamento mensal de softwares de edição de imagens, como o *Adobe Lightroom* e *Photoshop*, bem como softwares de gestão e comunicação com o cliente. Para além destes, existem ainda custos fixos relativos ao serviço de contabilidade e comunicação da marca.

Relativamente aos custos variáveis, estes estão associados a serviços adicionais e personalizados a pedido exclusivo do cliente, ou seja, estes só existem quando o cliente solicita, estando diretamente relacionados com serviços de venda adicional.

Todo o MN do Quarto de Lua, está desenhado para ser movido pelo valor, centrando-se na criação de valor e oferecendo ao seu cliente uma proposta de valor de qualidade e com um serviço personalizado de acordo com cada cliente.

4.5.3. PARCERIAS-CHAVE

Ter parceiros que possibilitam o desenho de produtos ou a entrega de serviços únicos ao cliente, são considerados chave.

O Quarto de Lua mantém parcerias com um fornecedor de produtos fotográficos, aos quais o cliente não tem acesso direto. Este fornecedor oferece produtos fotográficos como álbuns, telas, molduras, impressões fotográficas, entre outros.

Existem diversos fornecedores em Portugal capazes de produzir este tipo de produtos referidos no parágrafo anterior, no entanto, atualmente o estúdio mantém uma relação de parceria com uma empresa que permite obter uma personalização de álbum diferente de todos os restantes fornecedores. Assim, o Quarto de lua consegue entregar ao seu cliente um álbum único em Portugal, de qualidade superior ao qual o cliente só tem acesso através deste estúdio de fotografia.

Assim, este fornecedor torna-se um parceiro-chave para o Quarto de Lua.

4.5.4. ATIVIDADES-CHAVE

O serviço de fotografia prestado ao cliente, a captura das imagens e a entrega das mesmas é, sem dúvida, a grande atividade-chave do estúdio de fotografia.

No entanto, o atendimento realizado ao cliente é, também, uma das atividades centrais do Quarto de Lua. A qualidade prestada no atendimento, o acompanhamento oferecido ao cliente desde o momento da reserva da sessão, ao planeamento da mesma até à entrega do trabalho final e a relação de proximidade mantida com o mesmo são atividades fundamentais que influenciam muito a percepção do cliente relativamente à qualidade do estúdio de fotografia.

Para que ocorra uma correta comunicação da marca, permitindo que o estúdio seja capaz de entregar a sua proposta de valor ao possível cliente, é fundamental que seja realizado um trabalho online, ao nível das redes sociais e website, de divulgação do portfólio, bem como dos produtos fotográficos oferecidos pelo Quarto de Lua.

4.5.5. RECURSOS-CHAVE

Ao identificar quais os recursos-chave do Quarto de Lua é possível perceber que os mesmos são físicos, humanos e intelectuais.

Ao nível dos recursos físicos, o Quarto de Lua dispõe de espaço físico, material fotográfico como câmeras, objetivas, iluminação flash, cartões de armazenamento de memória e material informático.

Para além destes recursos físicos, para realizar uma sessão fotográfica de recém-nascido é necessário dispor de material adequado, bem como acessórios e adereços, os quais sem eles não é possível realizar este tipo de trabalho.

São, ainda, necessários softwares de edição de imagens e gestão de clientes.

Na área da fotografia cada profissional tem uma diferente perspectiva e gosto que deposita em cada trabalho que realizar, o que faz com que não existam projetos fotográficos iguais ou fotografados de igual forma. Assim o trabalho realizado pela equipa Quarto de Lua é único pois o mesmo irá depender do fotógrafo, da sua experiência profissional e do seu gosto pessoal, correspondendo a pontos chave no que diz respeito aos recursos humanos e intelectuais.

4.5.6. PROPOSTA DE VALOR

Como referido no capítulo 2, a proposta de valor funciona como um guião onde a empresa poderá encontrar a melhor forma de atrair e conquistar o seu cliente, satisfazendo as suas necessidades (Osterwalder e Pigneur, 2016).

Sendo o Quarto de Lua um estúdio de fotografia, a sua proposta de valor será qualitativa, na medida em que estará mais direccionada para a experiência do cliente e para o design do serviço e produtos que entrega.

Relativamente às necessidades dos seus clientes, as mesmas relacionam-se com a captação dos momentos mais importantes da sua vida, bem como memórias dos vários membros da família, para que mais tarde possam recordar. Para além destes aspetos o cliente pretende ainda usufruir de um serviço que lhe ofereça um momento e uma experiência agradável.

De acordo com os resultados obtidos no inquérito por questionário e apresentados no capítulo anterior, o cliente tem preferência por optar por deslocações mais curtas, com um raio máximo de 20 km. Assim o Quarto de Lua veio colmatar a inexistência de fotógrafos especializados em recém-nascidos no concelho de Ovar, permitindo que o cliente possa usufruir.

O estúdio apresenta ao seu cliente várias opções de serviço fotográfico de acordo com o investimento monetário que cada um estiver disposto a disponibilizar. Desde opções menos personalizáveis e com um menor número de fotografias entregues ao cliente, como opções mais

completas, com um número de fotografias entregue superior e ainda com serviços extra, como a utilização de guarda-roupa e serviço de maquilhagem e cabelo.

Ainda, assim, apesar de existirem valores tabelados de acordo com aquilo que o cliente pretende, cada sessão será sempre muito diferente de todas as outras já realizadas, uma vez que as mesmas são conduzidas de acordo com cada cliente e com as suas preferências.

Dentro da fotografia de família, essencialmente, as sessões de gravidez e de recém-nascido são as mais procuradas pelo cliente, sendo por isso duas das situações às quais é conferida uma maior atenção por parte do estúdio. Neste sentido, o Quarto de Lua, considera fundamental oferecer ao cliente um espaço cómodo e com todas as condições necessárias para receber uma família com bebés e crianças.

O Quarto de Lua consegue criar valor através da entrega de várias opções ao cliente, que lhe permitem ter um serviço mais completo e adequado às suas necessidades, através da primazia que confere às reuniões antes da sessão com cada cliente e ainda pela qualidade que confere ao serviço prestado, bem como ao atendimento realizado ao cliente. A disponibilização de um guarda-roupa composto por vestidos para as clientes grávidas, permite que, nessa fase em que se torna tão complicado ter roupa que fique bem com todas as mudanças que o corpo sofre, as mesmas consigam usufruir do momento e da sessão fotográfica sem ter essa preocupação acrescida. O mesmo acontece nas sessões de recém-nascido, bebés e crianças, onde todos os acessórios e vestuário são disponibilizados pelo estúdio.

Para além de todos estes fatores, o Quarto de Lua, conta com uma equipa de duas pessoas qualificadas na área da fotografia, uma do sexo masculino e outra do sexo feminino, o que muitas vezes permite que os pais e mães se sintam mais à vontade para expressar as suas dúvidas e receios.

Apesar da existência destes fatores diferenciadores, o estúdio de fotografia sente a necessidade de definir a sua proposta de valor, de modo a conseguir perceber quais as exigências e necessidades dos seus clientes. Assim, será possível definir, exatamente, os elementos fundamentais com o objetivo de gerar valor e diferenciar-se dos demais estúdios fotográficos, bem como alcançar novos clientes.

Value Proposition Canvas

Através do *Value Proposition Canvas*, é possível, obter uma proposta de valor melhor adequada às necessidades reais do segmento de clientes, fazendo uma divisão em três componentes diferentes, “alívio das dores”, produtos e serviços e “criadores de ganho”.

Relativamente aos serviços do Quarto de Lua, o estúdio de fotografia consegue oferecer ao cliente uma vasta resposta de acordo com o momento que pretende registar, desde o registo fotográfico do casamento, ao batizado, gravidez, recém-nascido, bebés, crianças e família.

Em relação ao “alívio das dores”, o estúdio garante ao seu cliente a entrega de um trabalho realizado por profissionais com experiência na área, o que permite uma maior confiança da parte do cliente, grande disponibilidade para responder a todas as dúvidas do cliente, para que este se sinta mais confiante com o serviço adquirido.

No que diz respeito aos “criadores de ganho”, o Quarto de Lua proporciona ao seu cliente bons momentos em família, com um serviço de qualidade e uma relação próxima entre a equipa de colaboradores e o mesmo, um espaço físico, onde são realizadas a maioria das sessões, adaptado com todas as comodidades de forma a responder às necessidades das famílias.

4.5.7. SEGMENTO DE CLIENTES

O bloco referente ao Segmento de Clientes tem como objetivo definir os grupos de pessoas ou organizações que o Quarto de Lua pretende atingir, através da sua proposta de valor e das suas atividades principais. Será a este grupo de pessoas que a empresa deverá satisfazer as suas necessidades e encontrar as melhores e mais adequadas soluções.

Nos dias de hoje, são muitas as pessoas que consideram importante registar alguns dos momentos mais marcantes da sua vida através de imagens e vídeos que poderão ser visualizados mais tarde, criando assim recordações que irão permanecer e perdurar no tempo.

O Quarto de Lua pretende atingir clientes que valorizem a qualidade do trabalho realizado por profissionais especializados na área da fotografia de família. Pretende-se que esses mesmos clientes não considerem o investimento realizado na sessão o fator com maior peso no momento da escolha do profissional.

Neste caso, o segmento de clientes, corresponde a um nicho de mercado, ou seja, dirige-se a segmentos de clientes específicos e com necessidades muito concretas. Nesta situação a proposta de valor é definida de acordo com as necessidades desse nicho de clientes, sendo algo bem delineado e preciso.

Assim, o segmento de clientes do Quarto de Lua apresenta-se como homogêneo, uma vez que está direcionado para pessoas que pretendam registar eventos da sua vida como casamento, gravidez, a chegada de um recém-nascido entre outras sessões de acompanhamento da família.

Deste modo, é possível efetuar uma caracterização do nicho de clientes através de algumas das características obtidas com recurso ao inquérito por questionário apresentado anteriormente.

Através dos dados recolhidos no capítulo anterior, é possível verificar que os clientes do Quarto de Lua, têm idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, sendo a maioria pessoas do género feminino que procuram um fotógrafo para registar o seu casamento ou a sua família. Um cliente que valoriza a qualidade e a personalização do serviço mais indicado para si, com um acompanhamento em que são realizadas reuniões para melhor adequar o serviço àquilo que é pretendido.

Inseridas nesta realidade, é possível criar algumas personas que permitam descrever mais detalhadamente o cliente-alvo para cada evento da vida de uma família. Criar uma persona significa conseguir descrever o público-alvo da empresa com mais profundidade, desde a sua idade, ao seu comportamento de compra, os seus interesses, bem como as características de personalidade e até mesmo os seus desejos. Esta definição mais detalhada permite que a organização consiga adequar o seu conteúdo ao seu público (Hutchinson, 2017)

Persona 1 – Casamento

Patrícia, 28 anos, farmacêutica, estando a trabalhar na área há cerca de 5 anos.

A Patrícia ficou, recentemente noiva, do seu namorado com o qual já mantem uma relação há mais de 7 anos e por isso decidiram oficializar a mesma.

O que mais deseja é que o seu grande dia seja muito feliz e emocionante rodeada daqueles que mais gosta, considerando que para isso necessita de escolher profissionais de confiança, sabendo que poderá contar o profissionalismo dos mesmos.

Nas suas escolhas para o casamento, procura produtos e fornecedores com os quais se identifica e se sente “à vontade”, por isso necessita de realizar reuniões prévias de forma a conhecer melhor os profissionais que pretende contratar e falar um pouco daquilo que a deixa mais feliz e, por outro lado, dos seus receios.

Gosta de partilhar decisões com o seu noivo, apesar de estar bem segura daquilo que pretende, não querendo abdicar de nenhum momento a que tem direito.

Já sabe qual o local onde vai realizar a boda do casamento, por recomendação de pessoas próximas, as quais têm opiniões com influência na sua decisão. Segue agora com a decisão do fotógrafo.

Na escolha do serviço de fotografia, valoriza um profissional, no qual, acima de tudo, deposite confiança e com o qual possa desenvolver uma relação de empatia e proximidade. Assim irá conseguir ser ela própria no momento de registrar cada emoção de um dia tão feliz.

Persona 2 – Gravidez e Recém-Nascido

Joana, 30 anos, trabalhadora na área da saúde, médica, há cerca de 5 anos.

Joana, descobriu, recentemente, que está grávida e sempre adorou ver as fotografias de outras mulheres nesta fase tão especial da sua vida.

Este é, para si, um momento muito importante e por isso gostava de o poder registar com fotografias para mais tarde recordar.

Sente-se muito feliz pela fase que está a passar pois a família e as relações familiares têm um grande peso na sua vida e no seu bem-estar. Preza por criar memórias que possa, mais tarde, recordar com muito carinho e partilhar essas mesmas memórias com a restante família.

Após, alguns meses de gravidez decidiu começar a procurar profissionais que pudessem satisfazer este desejo sendo que aquilo que mais valoriza é um trabalho realizado com qualidade, elegante, intemporal e simples, onde as pessoas sejam realçadas nas fotografias, bem como as suas emoções.

Para a Joana, o valor não é o fator mais relevante na escolha do profissional, mas sim o seu profissionalismo, cuidado e experiência no momento de lidar com a sua gravidez e com o seu recém-nascido, pois pretende que o mesmo fotografo com quem registou a gravidez capte fotografias do seu bebé.

Na escolha do fotógrafo prefere optar por um profissional com o qual possa criar uma relação de simpatia e que lhe permita sentir-se confortável e confiante. Criar uma relação que perdure por muitos anos e que esse profissional se torne o seu fotógrafo de família, seria um grande desejo.

A Joana, é alguém que, apesar da gravidez, não tem muito tempo livre e prefere ocupar esse pouco tempo livre com os amigos e família, por isso gostaria de escolher um serviço que lhe permita pagar um pouco mais e ter alguém que resolva a maior parte das questões associadas a uma sessão fotográfica, tais como, o guarda-roupa, o local da sessão, o melhor horário e até mesmo um estúdio que disponibilize o serviço de maquilhagem e cabelo. Tem preferência por optar por um serviço um pouco mais dispendioso, mas, ao mesmo tempo, mais completo e com o acompanhamento devido por parte do profissional.

Assim, a Joana, sente que conseguirá registar estes momentos tão importantes da sua vida, presentear a família que tanto valoriza, com objetos e recordações com imenso significado afetivo e economizar tempo para os seus momentos de lazer.

Value Proposition Canvas

Relativamente ao *Value Proposition Canvas* e de forma a que seja possível identificar e compreender, mais detalhadamente, o segmento de clientes do Quarto de Lua foram identificadas as tarefas, as “dores” e os ganhos do cliente.

No que diz respeito às tarefas do cliente, foram identificadas a necessidade de registar momentos importantes da sua família, criando recordações que irão perdurar no futuro.

Em relação às “dores” do cliente, pode-se referenciar a falta de confiança e “à vontade” para que o cliente prossiga com a realização da sessão, mais comum nas sessões fotográficas de gravidez e também algumas questões relacionadas com a desinformação relativamente à logística e condições do estúdio que, por vezes, pode levar à ocorrência de dúvidas e inseguranças por parte dos pais para realização da sessão.

4.5.8. RELAÇÃO COM O CLIENTE

No que toca à relação com o cliente, o Quarto de Lua, considera fundamental que sejam estabelecidas relações de proximidade com o mesmo, permitindo que este fique fidelizado.

Tornar-se “o fotógrafo da família” é um dos grandes objetivos do estúdio, fidelizando assim o cliente que irá recorrer aos serviços de fotografia sempre que ocorrer um evento familiar importante.

Assim, sendo a relação com o cliente um dos fatores mais importante para o Quarto de Lua, é essencial estabelecer relações de proximidade com o mesmo. Isto permitirá criar uma das melhores formas de comunicação do estúdio, pelo que, nesse sentido, o marketing relacional, com o objetivo de conquistar e fidelizar o cliente, acaba por adquirir um papel muito importante no estúdio de fotografia.

Em suma, percebe-se que é de extrema importância para o negócio manter uma relação próxima de empatia com o segmento de clientes, baseada na interação humana e na consequente fidelização, alguém que irá defender, apoiar e divulgar o serviço.

Assim é perceptível que a fidelização do cliente, é uma das fases mais importantes de todo o processo de venda, pois irá influenciar novos clientes para que confiem no Quarto de

Lua para registar os momentos mais importantes da sua vida e influenciar, ainda, possíveis cliente que ainda estejam numa fase de descoberta e aprendizagem (Kotler, 2017)

4.5.9. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição mais utilizados pelo Quarto de Lua estão diretamente relacionados com a internet, essencialmente através do website ou das redes sociais, *Facebook* e *Instagram*.

Com o recurso a estes canais de distribuição o estúdio consegue chegar a um maior número de possíveis clientes, aumentando as possibilidades de ocorrer a entrega da proposta de valor para avaliação do cliente.

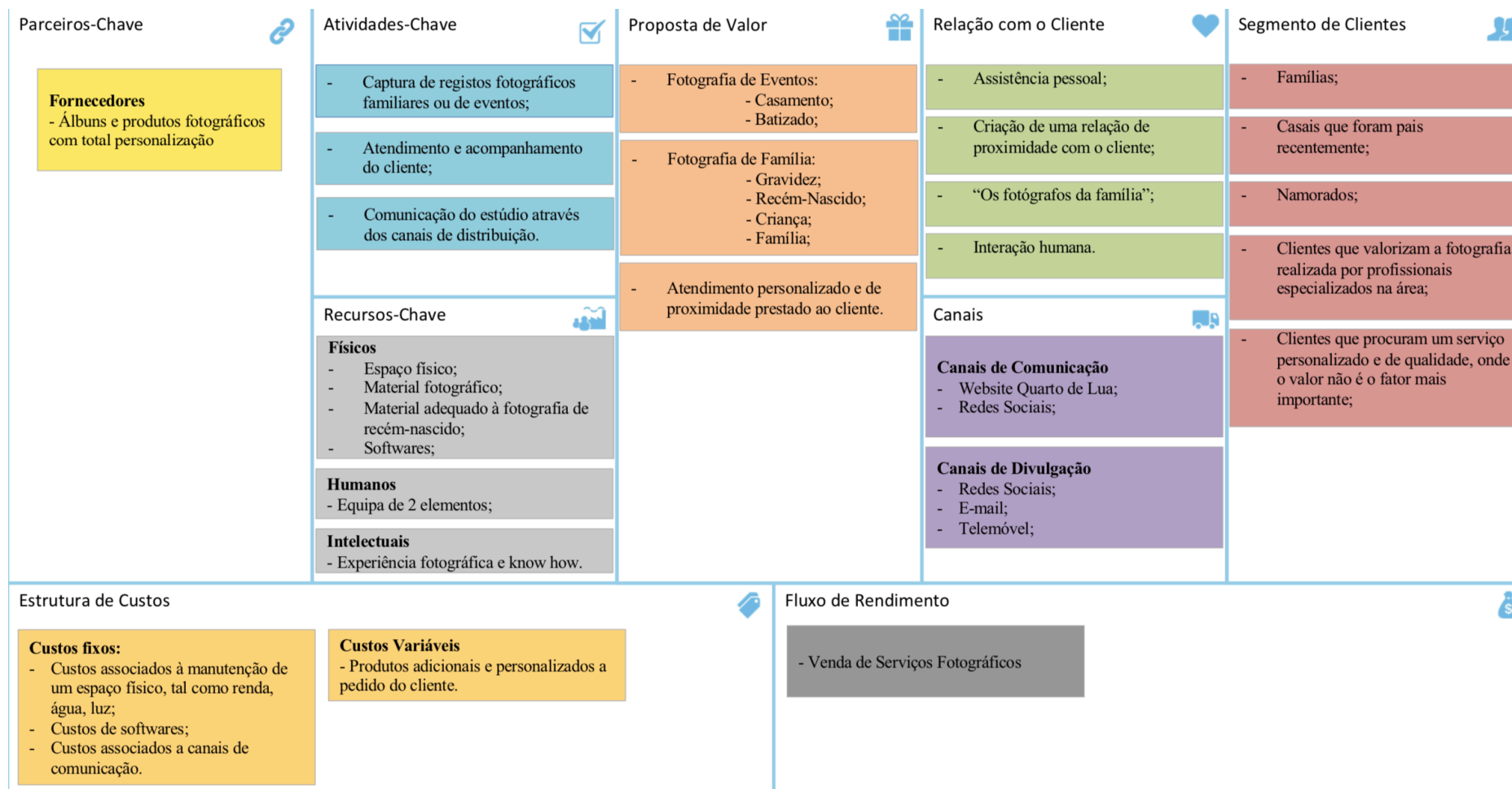
Assim, o canal descrito acima, ou seja, a divulgação através da internet, enquadra-se na fase de conhecimento.

De seguida surge a fase da avaliação, ou seja, a fase em que o cliente entre em contacto com o Quarto de Lua, através do e-mail, mensagens nas redes sociais ou contacto telefónico, de modo a obter mais informações sobre o serviço, sendo a resposta assegurada num prazo de 24 horas. Assim, o cliente é esclarecido de todas as dúvidas que tenha relativamente ao serviço pretendido e muitas vezes, depois do primeiro contacto feito, surge a possibilidade de realização de uma vídeo-chamada, de forma a explicar um pouco melhor todo o processo ao cliente e para que se inicie a relação de maior proximidade com o cliente.

Seguidamente, se o cliente pretender avançar com o serviço fotográfico, é feito o pagamento de uma percentagem para a reserva da data que será acordada com o cliente.

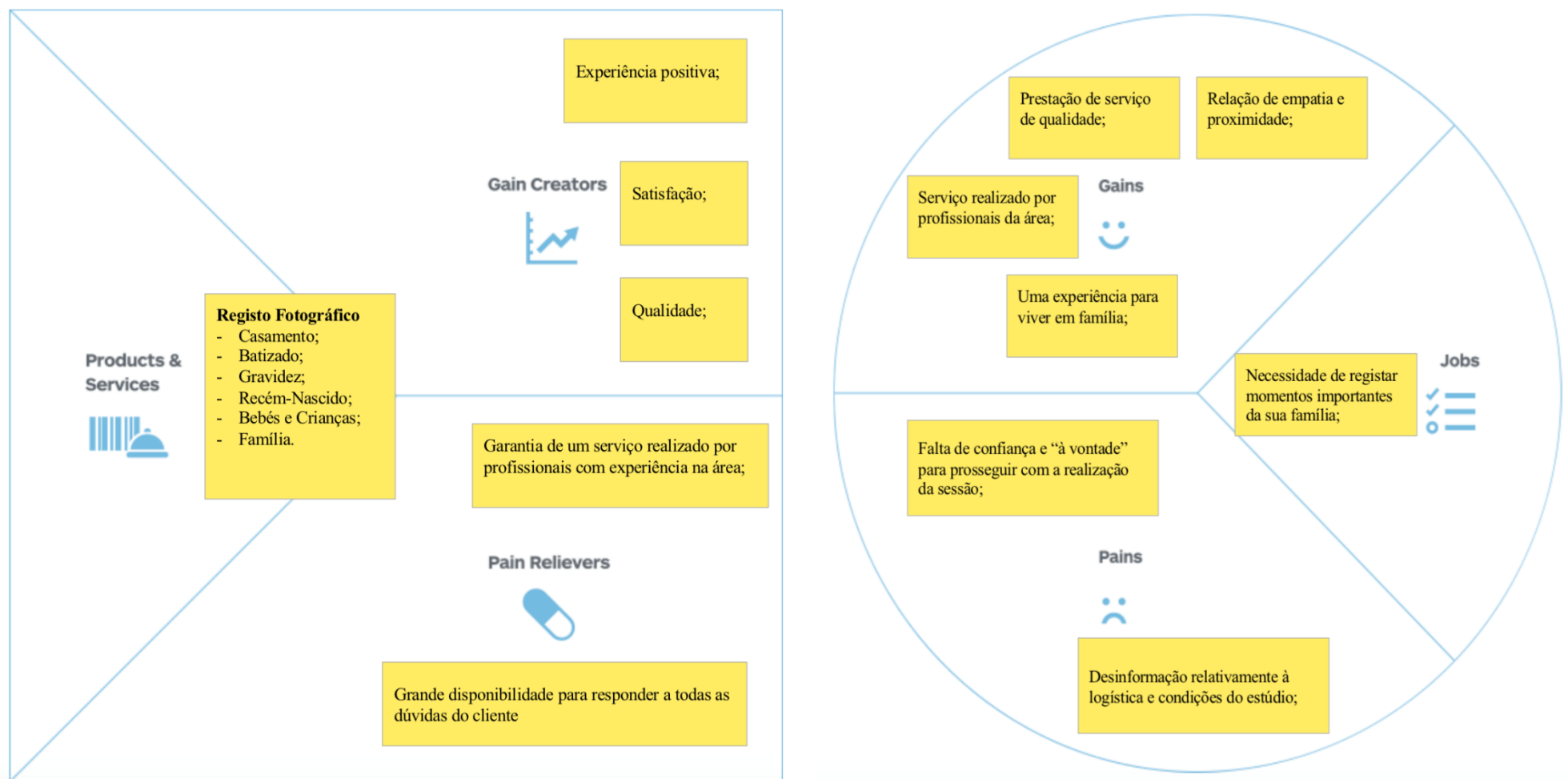
Após a entrega do trabalho final ao cliente, muitas vezes o mesmo faz outros pedidos relativamente à produtos fotográficos nos quais pretende colocar as fotografias obtidas na sessão, por isso muitas vezes é ainda mantida um contacto com o cliente durante algum tempo pós-sessão.

Figura 12: Tela Modelo de Negócio - Quarto de Lua



Fonte: Elaboração própria

Figura 13: *Value Proposition Canvas* - Quarto de Lua



Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. CONCLUSÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento deste projeto verificou-se que, atualmente, torna-se, cada vez mais, fundamental que as empresas disponham de um Modelo de Negócio bem definido e estruturado, de forma a que sejam formuladas estratégias inovadoras, capazes de criar valor e entregá-lo ao seu cliente.

Assim, as empresas encontram-se melhor adaptadas à realidade e ao mercado onde estão inseridas e estando, também, melhor preparadas para fazer face à sua concorrência.

Criar um MN recorrendo à ferramenta *BMC*, uma das mais utilizadas pelas empresas a nível mundial, é cada vez mais urgente, pois é através desta que a empresa conseguirá definir e organizar a sua estrutura, bem como direcionar o seu negócio de modo a entregar a melhor proposta de valor possível para a empresa e para o seu cliente-alvo.

Com o objetivo de elaborar um MN para o estúdio de fotografia Quarto de Lua e após recorrer à revisão da literatura de forma a conhecer um pouco melhor os conceitos necessários para este projeto, foi possível criar a proposta de valor melhor adequada às necessidades do cliente-alvo, bem como a sua definição e caracterização.

Percebeu-se que o Quarto de Lua pretende entregar ao seu cliente uma proposta de valor de elevada qualidade, através de serviços personalizados e adequados às suas necessidades. Assim aspetos como o atendimento prestado ao cliente, a relação de proximidade mantida com o mesmo e as interações humanas associadas são fatores de extrema importância para o estúdio, funcionando como “as linhas” que guiam a sua conduta e a forma de estar.

A versatilidade associada aos serviços prestados no Quarto de Lua aliada à relação de proximidade mantida com o cliente, formam a proposta de valor que o estúdio pretende apresentar ao mesmo.

Para além da estruturação do seu MN, foi ainda possível traçar um perfil daquele que seria o cliente-alvo do estúdio de fotografia, tendo sido definidas duas personas fundamentais para que ocorrer uma comunicação da marca fundamentada e corretamente direcionada.

Pode-se concluir que após a caracterização do Quarto de Lua, análise da sua estrutura interna e externa e elaboração do MN, torna-se viável a implementação de tudo aquilo que foi definido, estudado e estruturado anteriormente.

5.2. LIMITAÇÕES DO PROJETO

Devido à grande quantidade de informação existente sobre os temas abordados na revisão da literatura, tornou-se um pouco complicado perceber que informação deveria ser apresentada e desenvolvida no projeto.

Foram sentidas, também, algumas dificuldades no que toca à recolha de respostas por parte dos inquiridos, através do inquérito por questionário aplicado, talvez um pouco pela saturação dos mesmos relativamente a esta forma de recolha de dados.

Por fim, a pandemia mundial que se instalou no presente ano, a COVID-19, trouxe com ela algumas dificuldades no desenvolvimento do presente projeto.

5.3. SUGESTÕES PARA PROJETOS FUTUROS

Seria interessante, em estudos futuros, desenvolver um plano de estratégia de marketing, de forma a potenciar o alcance das atividades e dos serviços desenvolvidos no estúdio de fotografia, Quarto de Lua.

Pensando no futuro, o estúdio, pretende estar em constante inovação e melhoria, desenvolvendo novos projetos e respondendo cada vez mais e melhor às necessidades do seu cliente.

BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, E., & G. Fairchild (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly* (44)4, 708-740. <http://dx.doi.org/10.2307/2667053>
- Acs, Z., Arenius, P., Hay, M. & Minniti, M. (2005), *Global Entrepreneurship Monitor: 2004. Executive Report*
- Acs, Z., & Amorós, J. (2008). Introduction: The Startup Process. *Estudios de Economía*, 35(2), 121–132. Recuperado de <http://econ.uchile.cl/uploads/publicacion/867c6c35-923c-4251-8ce3-9585eee8e443.pdf>
- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). *Internet business models and strategies*. McGraw-Hill.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 22, 493-520. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>
- Alvez, C. (2015). *Aplicação móvel para a prestação de serviços peer-to-peer no âmbito da share economy*. [Tese de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto
- Baptista, R., Escária, V., & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: the case of Portugal. *Small Business Economics*, 30(1), 49-58. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-007-9055-0>
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo.
- Barbosa, M. (2015, 03 14). Farfetch. It's a billion dollar Portuguese company, baby!. dinheiro vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/farfetch-its-a-billion-dollar-portuguese-company-baby/>
- Barbosa, M. (2019, 07 26). Startups já representam 1,1% do PIB português. eco. <https://eco.sapo.pt/2019/07/26/startups-ja-representam-11-do-pib-portugues/>
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79–93. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90020-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90020-6)
- Berkowitz, D., & Cooper, D. (1997). Start Up and Transition. The Davidson Institute of Working Papers Series, Michigan. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.43242>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72. <https://steveblank.com/2013/05/06/free-reprints-of-why-the-lean-startup-changes-everything/>

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual The Step-by-step Guide for Building a Great Company. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9). http://www.stevenblank.com/startup_index_qty.html
- Blank, S. (2016, 02 23). The Mission Model Canvas – An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations. Steve Blank. <https://steveblank.com/category/business-model-versus-business-plan/>
- Bygrave, D. W., & Hofer, W. C. (1992). *Theorizing about Entrepreneurship*, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104225879201600203>
- BMI Lab. (2020). Examples: Iconic Cases. Business Model Navigator. <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=37>
- Campbell, P. (2020, 05 8). Guide to Subscription Business Models for 2019. Price Intelligently. <https://www.priceintelligently.com/blog/subscription-business-model>
- Carvalho, A. R. (2015). *Estudo e integração de business models e a sua aplicação em start-ups e projetos portugueses*. [Tese de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Chandrasekaran, R. (2018). *Reduction of scrap percentage of cast parts by optimizing the process parameters* [Tese de Douturamento, Insituto Superior de Economia do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/14173>
- Chang, S. J. (2004). Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 721–741. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.03.002>
- Chaves, D. (2009). *A Universidade Empreendedora do séc. XXI: O Papel Estratégico da Propriedade Industrial* [Tese de Mestrado em Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].
- Peng, G.C., & Nunes, M. B. (2007). Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. *Atas da 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 229–237. <http://eprints.whiterose.ac.uk/78787/>

- Chen D., Lai F., & Lin Z. (2014). A trust model for online peer-to-peer lending: a lender's perspective. *Information Technology and Management*, 15(4), 239–254. <http://dx.doi.org/10.1007/s10799-014-0187-z>
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Cortez, A.,(2016). *Elaboração do Modelo de Negócio da Marca Mister Mister da Agência Wecanfly*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa
- Costa, A. (2008). *Empreendedorismo, deslocalização de empresas e indemnizações: um estudo de caso no sector da cerâmica em Portugal*. [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Repositório do Iscte.
- Da Massi, A., Frattini, F., Quillico, F. (2016 03 14). What Big Companies Can Learn from the Success of the Unicorns. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/03/what-big-companies-can-learn-from-the-success-of-the-unicorns>
- DaSilva, C., Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- DeNoble, A., Jung, D., Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110(B), 403-419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- Dhebar, A. (2016). Razor-and-Blades pricing revisited. *Business Horizons*, 59(3), 4-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.011>
- Dias, M. (2015). *O contributo do contexto macroeconómico para o fomento do empreendedorismo: uma análise crítica do caso europeu*. [Tese de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto
- Dornelas, A. (2003). *Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Editora Campus.
- Drucker, P. (2006). *Inovação e Gestão*. Editorial Presença
- Economias (2017 04 20). *O que é uma startup unicórnio?*. Economias. <https://www.economias.pt/startup-unicornio/>
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2011). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. Harvard Business School.

- Ert E., Fleischer A., Magen N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb. *Tour Manag*, 55, 62–73. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2624181>
- Ferreira, R. (2019 12 10). *Unbabel, Pagaqui e 360Imprimir lideram lista das 25 maiores scaleups portuguesas*. Visão. <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/noticias-ei/mercados/2019-12-10-Unbabel-Pagaqui-e-360Imprimir-lideram-lista-das-25-maiores-scaleups-portuguesas/>
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget
- Gaspar, F. (2009). *O Processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Sílabo.
- GEM (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Global Report 2016/2017*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2016-2017-global-report>
- GEM (2019). *Global Entrepreneurship Monitor: Global Report 2018/2019*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Gonçalves, R. (2016, 08 26). Retrato das “startups” em Portugal em oito pontos. Hiper Super. <https://www.hipersuper.pt/2016/08/26/retrato-das-startups-em-portugal-em-oito-pontos/>
- Gornall, W., Strebulaev, I. (2015). The economic impact of venture capital: Evidence from public companies. *Stanford University Graduate School of Business Research Paper*, 15(55), 1-22. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2681841>
- Grant, M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grillo, E. (2016). *An investigation on the economics of unicorns and their valuations as a signal of a new technological bubble*. [Tese de Mestrado, LUISS Guido Carli]. LUISS Thesis.
- Gu, X., Kannan, PK., & Ma, L. (2019, 03 20). How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston. Harvard Business School Press.
- Hedman J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Hisrich, R., Peters, M., & Sheperd, D. (2008). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education
- Ho, J. K. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, II(5), 6478–6492.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hutchinson, A. (2017, 03 21). Top Social Network Demographics 2017. Social Media Today. <https://www.socialmediatoday.com/social-networks/top-social-network-demographics-2017-infographic>
- Hussey, D. E. (1997). Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6(2), 97 – 115. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199703\)6:2<97::AID-JSC223>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199703)6:2<97::AID-JSC223>3.0.CO;2-I)
- Johnson, P., & Harris D. (2002). *Essential Skills for Management Research*, 99 – 116. Sage.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Jones, G.M., (1965). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, 35(4), 619-626. <https://www.jstor.org/stable/243430?ReferenceID=1352613>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2018). Unicorns, Cheshire Cats, and the New Dilemmas of Entrepreneurial Finance?. *Venture Capital An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 21 (1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1517430>
- Kotler, P. (2017). *MARKETING 4.0 Moving from Traditional to Digital*. WILEY. <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler-Hermawan-Kartajaya-And-Iwan-Setiawan.pdf>
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2, 31–36. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.684.6630>
- Lee, A. (2013, 11 02). *Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*. Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>
- Leite, A. & Oliveira, F. (2007). Empreendedorismo e Novas Tendências. Estudo *Edit Value* Empresa Júnior 5. <https://silo.tips/download/empreendedorismo-e-novas-tendencias>
- Lender, A. (1999). A Strategic Planning Primer for Higher Education. *College of Business Administration and Economics*. <https://www.yumpu.com/en/document/read/54398673/a-strategic-planning-primer-for-higher-education>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, V. J. (2013). *Mercator XXI, Teória e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote.

- Lopatovska, I., Rink, K., Knight, I., Raines, K., Cosenza, K., Williams, H., Sorsche, P., Hirsch, D., Li, Q., & Martinez, A. (2018). Talk to me: Exploring user interactions with the Amazon. *Journal of Librarianship and Information Science*. <http://dx.doi.org/10.1177/0961000618759414>
- Lopes, A., (2014). Business Model Canvas: O caso da ARTSOF - Empresa de perfumes e cosméticos, SA. [Dissertação de Mestrado, ESCE-IPS]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7676/1/Relat%C3%B3rio_Final_ALopes.pdf
- Machado, M. (2020, 01 30). Farfetch. Unicórnio com ADN português angaria 250 milhões de dólares de investimento. Observador. <https://observador.pt/2020/01/30/farfetch-unicornio-com-adn-portugues-angaria-250-milhoes-de-dolares-de-investimento/>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 1-33. <http://dx.doi.org/10.2307/41166053>
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>
- Mateus, A. (2019, 10 03). Política Fiscal. Observador. <https://observador.pt/2019/10/03/politica-fiscal/>
- McClelland, D.C. (1961). The Achieving Society. *Technology and Culture*, 3(3), 351. <https://doi.org/10.2307/3100843>
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Prentice Hall
- Morris, M., Schindehutte, M. e Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Nunes, D. (2018,10 03). Farfetch, OutSystems e Talkdesk: Que unicórnios portugueses são estes?. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/farfetch-outsistemas-e-talkdesk-que-unicornios-portugueses-sao-estes/>
- Oliveira, B. (2008). *Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal* [Dissertação de mestrado. ISCTE Business School]. Repositório ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2496/1/Strategy%20Tools%20Use%20in%20the%20Largest%20Companies%20in%20Portugal.pdf>
- Oliveira, M. A., Gonçalves, R., Martins, J., Moreira, F. e Branco, F. (2016). *Casos de Estudo em Estratégia e Marketing: Promovendo o Debate Empresarial Coordenação Manuel*.

Sílabas & Desafios.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. BLED 2002 Proceedings. 2. <https://aisel.aisnet.org/bled2002/2/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach Business* [Tese de Doutoramento, Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne]. http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15. <http://dx.doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Smith, A., (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. OSF
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2016). *Business Model Generation*. Wiley & Sons
- O'Reilly, T. (2009). *What is the web 2.0?*. O'Reilly Radar.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56, 1200–1218. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Picker, R. (2010, 09 23). Gillette's Strange History with the Razor and Blade Strategy. Recuperado de <https://hbr.org/2010/09/gillettes-strange-history-with?autocomplete=true>
- Pinto, Y. (2018 09 28). Quem são os stakeholders de uma empresa? Veja exemplos e como eles são classificados. Agrego. <https://agrego.net/stakeholders/>
- PORDATA. (2020). Taxa de crescimento real do PIB. <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>
- PORDATA. (2020). Assinantes do acesso à internet. <https://www.pordata.pt/Portugal/Assinantes+do+acesso+%C3%A0+Internet-2093>
- PORDATA. (2020). Taxa Bruta de Natalidade. <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>
- PORDATA. (2020). Taxa de Desemprego: Total e por grupo etário. [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-553](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+(percentagem)-553)
- Reis, E. (2008). *Estatística descritiva*. Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. D., & Guerra, S. (2014). *Plano de Negócios: Estudo de caso da empresa Frutembal*. [Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. <http://hdl.handle.net/10400.26/13252>
- Ries, E. (2010 6 21). O que é uma Startup?. Startup Lessons Learned.

- <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Roberto, J., Carvalho, M. & Silva, P. (1997). Pensamento estratégico de Mintzberg. *GES - Publicações - Artigos em Revistas Nacionais Com Arbitragem Científica*, 33(63), 161-183. <http://hdl.handle.net/10174/2994>
- Sarkar, S. (2017). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora
- Shafer, S., Smith, H. & Linder, J. (2005). The power of business models. *Kelly School of Business*, 48, 199-207. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <http://dx.doi.org/10.2307/259271>
- Silva, M. L. S. (2011). *O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo: O Caso “Quintas da Madeira*, [Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto]. <http://hdl.handle.net/10284/2952>
- Silva, R., (2015). *Aplicação do Business Model Canvas e de Balanced Scorecard a Repositórios Digitais*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE-IUL.
- Skinner, D., Tagg, C., & Holloway, J. (2000). Managers and research: The pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31(2), 163 – 179. <https://doi.org/10.1177/1350507600312002>
- Spender, J., Corvello, V., Grimaldi, M. & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30. <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- Stähler, P. (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. [Dissertation, University of St. Gallen HSG]. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9962-7_
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research - Studying How Things Work*. The Guilford Press
- Startup Portugal (2019). <https://startupportugal.com/about>
- Stembridge, A. F. (2014). Strategic Planning – The basic steps. *International Forum*, 4(2). Recuperado de http://works.bepress.com/allen_stembridge/6
- Sull, D. (2004). Disciplined entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 46 (1). 71-77. <http://199.38.81.202/data/Disciplined%20Entrepreneurship.pdf>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise.

- Journal of Organization Design*, 6(8), 2-14. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *EM-Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf
- Timmons, J. A. (1978). Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3, 5-17. <https://doi.org/10.1177/104225877800300102>
- Traqueia, F. (2018, 06 07). Há um novo unicórnio em Portugal e está a contratar. Sol. <https://sol.sapo.pt/artigo/615053/ha-um-novo-unicornio-em-portugal-e-esta-a-contratar->
- Ulwick, A. W. (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 1-9. <https://hbr.org/2002/01/turn-customer-input-into-innovation>
- Wheelan, T. & Hunger, D. (1990), *Strategic Management and Business Policy*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Wilhelm, A. (2014, 12 30). What The Hell Is A Startup Anyway?. Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>
- Wirtz, B.W., Gottel, V., & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 1-28. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1621>
- Yang Q., Pang C., Liu L., Yen DC., & Tarn JM. (2015). Exploring consumer perceived risk and trust for online payments: an empirical study in China's younger generation. *Comput Hum Behav*, 50, 9–24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.058>
- Zeferino, J. (2017). *Determinants of the scaling-up of a start-up: the case of ScaleUp Porto from Porto Digital*. [Relatório de Estágio, Faculdade de Economia do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/111061>
- Zörgiebel, S. (2016). *The Rise of the Unicorns-How Media Affects Start-up Valuations*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2808458>
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

ANEXOS

Anexo 1 – Inquérito por questionário aplicado

11/07/2020

Modelo de Negócio

Modelo de Negócio

Este questionário realiza-se no âmbito de um projeto académico, integrado no Mestrado em Gestão de Empresas no Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga (ISVOUGA).

O tema do projeto incide na elaboração de um Modelo de Negócio para Estúdio Fotográfico Quarto de Lua, através do qual se pretende ter um conhecimento mais aprofundado daquele que é o ambiente interno e externo à empresa e qual o perfil do cliente-alvo para qual toda a comunicação, serviço e produto deve ser orientado.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados nas circunstâncias relativas ao projeto que está a ser desenvolvido, assegurando-se a sua confidencialidade.

***Obrigatório**

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

☐ 16-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55-64

11/07/2020

Modelo de Negócio

3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior (Bacharelato/Licenciatura)
- ☐ Ensino Superior (Mestrado)
- ☐ Ensino Superior (Doutoramento)

4. Distrito de Residência *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Lisboa
- ☐ Porto
- ☐ Braga
- ☐ Setúbal
- ☐ Aveiro
- ☐ Faro
- ☐ Leiria
- ☐ Coimbra
- ☐ Santarém
- ☐ Viseu
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Évora
- ☐ Guarda
- ☐ Beja
- ☐ Bragança
- ☐ Portalegre

<https://docs.google.com/forms/d/1YdKmsuL-facNDG2e--9x117m-Yv5m2Dx4XJ0QUdHfU/edit>

2/9

11/07/2020

Modelo de Negócio

5. Situação Profissional *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Trabalhador no Setor Público
- ☐ Trabalhador no Setor Privado
- ☐ Trabalhador Independente
- ☐ Empresário
- ☐ Estudante
- ☐ Desempregado

6. Área de Profissão *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- ☐ Indústrias extrativas
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Eletricidade, gás e água
- ☐ Construção
- ☐ Comércio por grosso e a retalho
- ☐ Transporte e armazenagem
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades financeiras e de seguros
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Educação
- ☐ Atividades de saúde humana e apoio social
- ☐ Outros sectores

<https://docs.google.com/forms/d/1YdKmsuL-facNDG2e--9x117m-Yv5m2Dx4XJ0QUdHfU/edit>

3/9

11/07/2020

Modelo de Negócio

7. Remuneração mensal líquida

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 500€-999€
- ☐ 1000€-1499€
- ☐ 1500€-1999€
- ☐ Acima de 2000€

8. Número de elementos do agregado familiar *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ + 5

9. Qual a distância (km) que estaria disponível a percorrer para se deslocar ao estúdio do fotógrafo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1-20 km
- ☐ 21-40 km
- ☐ 41-60 km
- ☐ 61-80 km
- ☐ 81-100 km
- ☐ + 100 km

<https://docs.google.com/forms/d/1YdKmsuL-facNDG2e--9x117m-Yv5m2Dx4XJ0QUdHFU/edit>

4/9

11/07/2020

Modelo de Negócio

10. Em que tipo de sessão fotográfica estaria disponível para realizar um investimento maior? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Gravidez
☐ Casamento
☐ Recém-nascido
☐ Batizado
☐ Família

11. Considera que o facto de um estúdio ter atendimento apenas por marcação poderá ser uma dificuldade para o cliente? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixa
☐ Baixa
☐ Média
☐ Alta
☐ Muito alta

12. Qual o grau de importância que atribuí a um serviço personalizado a cada cliente? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixa
☐ Baixa
☐ Média
☐ Alta
☐ Muito alta

<https://docs.google.com/forms/d/1YdKmsuL-facNDG2e--9x117m-Yv5m2Dx4XJ0QUdHfU/edit>

5/9

11/07/2020

Modelo de Negócio

13. Enquanto cliente selecione três opções que considera importantes aquando de um serviço fotográfico personalizado? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Reunião com o cliente a realizar antes da sessão fotográfica de modo a alinhar todos os pormenores
- ☐ Guarda-roupa de todos os participantes pensado de acordo com o tipo de sessão fotográfica e o local
- ☐ Definição da localização onde se irá realizar a sessão relacionada com a preferência do cliente
- ☐ Toda a produção concebida de acordo com cada cliente e com cada caso em particular
- ☐ Seleção das fotografias pretendidas realizada pelo cliente
- ☐ Paginação do álbum fotográfico de acordo com as preferências do cliente
- ☐ Personalização do álbum fotográfico em relação ao material, cor e design

14. Qual destes formatos de fotografia mais valoriza? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Impresso
- ☐ Digital

11/07/2020

Modelo de Negócio

15. Qual a importância que atribuí a cada um destes aspetos no processo de escolha de um profissional de fotografia? *

Marcar tudo o que for aplicável.

	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos Produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade do Atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazos de Entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Local com Condições Apropriadas (relativamente ao tipo de sessão em questão)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identidade Visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Enquanto cliente de um estúdio fotográfico, considera mais confortável a utilização da luz natural em vez da luz artificial (luz de flash)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixa
☐ Baixa
☐ Média
☐ Alta
☐ Muito alta

<https://docs.google.com/forms/d/1YdKmsuL-facNDG2e--9x117m-Yv5m2Dx4XJ0QUdHFU/edit>

7/9

11/07/2020

Modelo de Negócio

17. Para si, um estúdio que apresente um ambiente onde o cliente é fotografado com luz natural, recorrendo a um espaço que simula um quarto e, sendo, toda a sessão orientada de acordo com o bem-estar do cliente e da sua família, poderia representar uma vantagem competitiva da empresa Quarto de Lua face aos demais estúdios fotográficos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixa
☐ Baixa
☐ Média
☐ Alta
☐ Muito alta

18. No estúdio de fotografia, Quarto de Lua, é disponibilizado ao cliente um conjunto de várias peças de roupa e acessórios de forma a facilitar o processo de decisão de guarda-roupa para o cliente. O mesmo processo ocorre tanto para adultos como para recém-nascidos e crianças. Qual o grau de importância que atribui a este acompanhamento por parte da equipa de fotógrafos? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito baixa
☐ Baixa
☐ Média
☐ Alta
☐ Muito alta

19. Gostaríamos de receber algumas sugestões de melhoria. Diga-nos o que podemos melhorar? *

<https://docs.google.com/forms/d/1YdKmsuL-facNDG2e--9xI17m-Yv5m2Dx4XJ0QUdHFU/edit>

8/9